



**Programa de Especialização em Gestão de Negócios – SEST/SENAT
Turma 26 - Salvador**

**ANTONIO DOS REIS
DENISE LAGO CONCEIÇÃO
EMANUELA IRIS FARIAS FREITAS MATOS
THIAGO VINICIUS ALMEIDA BARBOSA LIMA
VITOR HUGO DE BARROS RAMOS
ZENILDO COSTA**

**GESTÃO DE PESSOAS
Um estudo aplicado à melhoria de desempenho de motoristas na Transbahia**

**Salvador
2018**

**ANTONIO DOS REIS
DENISE LAGO CONCEIÇÃO
EMANUELA IRIS FARIAS FREITAS MATOS
THIAGO VINICIUS ALMEIDA BARBOSA LIMA
VITOR HUGO DE BARROS RAMOS
ZENILDO COSTA**

GESTÃO DE PESSOAS

Um estudo aplicado à melhoria de desempenho de motoristas na Transbahia

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios – SEST/SENAT (Turma 26 – Salvador) Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

Salvador

2018

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente à Deus, que nos conduziu durante mais esta jornada.

A nossos familiares, amigos e colegas de sala e de trabalho, que nos incentivaram e nos deram força e incentivo sempre que necessário.

Aos nossos Professores, Fundação Dom Cabral e SEST SENAT, pela difícil tarefa de não apenas nos proporcionar conhecimento, como também nos fazer perceber que todo recomeço é sempre uma nova oportunidade para descobrirmos o quanto somos capazes de realizarmos grandes feitos e que sonhos não são fáceis de tornarem-se realidade, mais que com dedicação, perseverança e fé, o universo irá conspirar a nosso favor e colocar pessoas especiais em nossas vidas, as quais irão auxiliar a nos apropriarmos das possibilidades, transformando-as em conquistas.

Enfim, agradecemos a todas as pessoas que de alguma forma, fizeram parte desta etapa decisiva em nossas vidas.

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa teve como objetivo o desenvolvimento de um projeto para contribuir na motivação e desenvolvimento dos motoristas, bem como analisar seu impacto contributivo nos resultados da Transbahia. Para o andamento do projeto, aplicou-se a pesquisa qualitativa e exploratória em 100% do quadro de motoristas da empresa pesquisada e objeto deste projeto aplicativo, buscando-se compreender o comportamento, particularidades e experiências de cada um para tornar o problema mais explícito e construir hipóteses, mantendo-se o anonimato dos entrevistados. Foram analisados os principais impactos de áreas afetadas pelo desempenho de motoristas na empresa e as práticas de sucesso de programas de desempenhos de motoristas e engajamento de funcionários em outras instituições. Proposto um modelo de gestão de desempenho para a Transbahia e no final foi feito um estudo de viabilidade do projeto. O modelo sugerido atende a proposta de como poderia desenvolver o desempenho dos motoristas e os impactos na empresa pelo engajamento dos colaboradores e seu resultado interno. Com baixo investimento, focado na qualidade funcional, redução de custos e melhorias do ambiente sem se distanciar do planejamento estratégico e financeiro irá contribuir para ganhos de médios e longos prazos além de poder ser aplicado em outros setores da instituição.

PALAVRA-CHAVE: Gestão de pessoas. Desempenho e motivação de motoristas. Impactos e resultados.

ABSTRACT

The objective of this research was the development of a project to contribute to driver motivation and development, as well as to analyze its tax impact on Transbahia results. For the progress of the project, the qualitative and exploratory research was applied in 100% of the driver's frame of the researched company and object of this application project, seeking to understand the behavior, particularities and experiences of each one to make the problem more explicit and construct hypotheses, keeping the anonymity of the interviewees. We analyzed the main impacts of areas affected by the performance of drivers in the company and the success practices of driver performance programs and employee engagement in other institutions. A performance management model was proposed for Transbahia and in the end a feasibility study was done. The suggested model responds to the proposal of how it could develop the performance of the drivers and the impacts in the company by the engagement of the employees and their internal result. With low investment, focused on functional quality, cost reduction and environmental improvements without distancing itself from strategic and financial planning will contribute to medium and long term gains and can be applied in other sectors of the institution.

KEYWORDS: People management. Driver performance and motivation. Impacts and results.

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	7
2 BASES CONCEITUAIS.....	10
2.1 A Visão Estratégica da Gestão dos Recursos Humanos na Competitividade dos Negócios	10
2.2 A Gestão do Desempenho nas Organizações.....	17
2.3 Programas de Reconhecimento e Motivação no Trabalho	21
2.3.1 Hierarquização das Necessidades.....	24
2.3.2 Programas de reconhecimento e recompensa.....	26
2.4 O Papel dos Treinamentos na Melhoria de Resultados Operacionais... 29	
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	33
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	33
4.1 Análise atual da Empresa	33
4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais	35
4.2.1 Azul Linhas aérea	36
4.2.2 Viação Águia Branca.....	38
4.3 Análise do desempenho dos Motoristas nos resultados da Transbahia	40
4.4 Avaliar a percepção dos Motoristas sobre os elementos que influenciam o seu desempenho na Empresa	42
4.4.1 Pesquisa de percepção dos motoristas	42
5. ANÁLISE DE VIABILIDADE	43
6. FRAMEWORK (DESCRIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE DE MOTORISTAS NA TRANSBAHIA).....	47

6.1 Framework (Diagnóstico)	47
6.1.1 Satisfação	48
6.1.2. Performance.....	48
6.1.3 Treinamento	48
7 O QUASE ACIDENTE	49
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	522
8.1 Limitações do estudo	555
8.2 Recomendações	566
REFERÊNCIAS	577
APÊNDICE A	622
APÊNDICE B - GRÁFICO 2	633
APÊNDICE C - GRÁFICO 3	644
APÊNDICE D - GRÁFICO 4	655
ANEXO A - FIGURA 4 - RELATÓRIO DE CONSUMO DE COMBUSTÍVEL, POR PLACA, POR MOTORISTA.	666
ANEXO B - TABELA 2 – RELATÓRIO MÉDIA DE CONSUMO CONSOLIDADO POR OPERAÇÃO, POR TIPO DE VEÍCULO.	677
ANEXO C - TABELA 3 - RELATÓRIO DOS CONDUTORES QUE NÃO BATERAM A META DE CONSUMO.	688
ANEXO D - TABELA 4 - PLANILHA DE CONTROLE DE PICOS DE EXCESSO DE VELOCIDADE, REF MAIO/2018.	70
GLOSSÁRIO	71

1 RESUMO EXECUTIVO

Diante do mercado globalizado, clientes cada vez mais exigentes, tecnologia acelerada e concorrência, as empresas buscam aprimorar-se, tornarem-se competitivas e vem-se forçadas a abandonar o modelo de produção funcional e se direcionar para a visão sistêmica ou de processos, onde cada departamento ou setor tem a sua importância na construção de ideias e soluções inovadoras que gerem negócios. E assim, tratar o colaborador ou funcionário como pessoa, ouvi-lo, perceber, identificar razões e manifestações de emoções, como reage e absorve os incentivos e impactos que isto causa nas organizações que está o papel fundamental da Gestão Estratégica de Pessoas – ferramenta atual de auxílio para os gestores, alinhando o planejamento estratégico da organização com seus principais envolvidos, trabalhando o profissional.

Reconhecer que a Gestão Estratégica de Pessoas é importante em uma organização é valorizar o colaborador e buscar suas potencialidades, o quanto pode ser capaz de produzir (força de trabalho, ideias, sugestões inovadoras) em prol de todos. Para tanto, para se tornar uma vantagem competitiva e contributiva, a Gestão Estratégica de Pessoas deverá estar inserida nos cenários da empresa e nas tomadas de decisões para o alcance de objetivos, metas e resultados de curto, médio e longo prazos contribuindo com seus produtos e processos de melhoria contínua do profissional: treinamento, qualificação, requalificação e condução de pessoas.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.31), as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva diante de clientes e outras organizações e no ambiente em geral.

Sendo o papel da Gestão de pessoas a entrega de seus resultados alinhados ao planejamento estratégico da organização, o desempenho das pessoas dentro da gestão de pessoas está focado no desenvolvimento do seu principal ativo: o colaborador - em buscar o melhor de si, pois é através dele que as operações e negócios são executados. O sucesso da empresa dependerá

inicialmente do esforço e do êxito do individual para o coletivo. A gestão de pessoas é em síntese a capacidade de desenvolver pessoas, motivá-las, transformá-las apoiando-as nas suas dificuldades e sucessos.

Para as empresas de transportes, o maior investimento está nos equipamentos: caminhões, carretas, bugs e acessórios – bens caros e que depreciam, exigindo cuidados com manutenção preventiva e corretiva. Dentro deste cenário, para se tornar competitiva a organização deve oferecer produtos e serviços de qualidade, contando com mão de obra qualificada, bons equipamentos e preço. Para se tiver uma equação equilibrada, retorno de capital e lucro deverá acima de tudo combater a fuga de dinheiro, desperdício e mau uso: atacar as despesas.

Assim, é de suma importância o desempenho dos motoristas para as empresas de transportes, pois tudo que a organização conquista e tem passa pelas suas mãos: a empresa para o cliente está representada na imagem daquele motorista que exerce a sua atividade no dia a dia; o resultado superavitário da operação; a conservação e produtividade do bem custo por ele conduzido diariamente. O motorista deverá ser capaz de zelar pelo bem e pelos interesses da empresa: redução do consumo de combustível, de acidentes e manutenção de veículos, aumento da produção e rentabilidade pelo uso correto dos bens, redução do tempo de viagem.

A Transbahia S/A é o objetivo de estudo do nosso projeto: empresa do ramo de transporte de combustível, fundada em 1988, atua no segmento de longa distância e conta com frota própria para atender a seus clientes através do seu quadro de motoristas.

Com faturamento anual de R\$ 33,6 milhões, o desempenho dos motoristas dentro da Transbahia irá impactar diretamente no seu resultado operacional tendo em vista que transportam grandes volumes, de valor baixo e de longo alcance sobre a vida das pessoas, meio ambiente, sociedade em geral – produto perigoso e de primeira necessidade.

Como promover o desempenho de motoristas de forma a contribuir com os resultados da Transbahia?

Neste contexto, este projeto em questão busca responder como desenvolver o desempenho de motoristas dentro da Transbahia de forma a propiciar ou construir resultado sustentável na empresa. Assim, o objetivo principal deste projeto consiste no desenvolvimento de um modelo de

desempenho que potencialize os resultados dos motoristas na Transbahia. Para atingir este objetivo, foram traçados os princípios objetivos secundários:

1 – Foram analisados os principais impactos de áreas afetadas pelo desempenho de motoristas na empresa.

2 – Analisaram-se as práticas de sucesso de programas de desempenhos de motoristas e engajamento de funcionários em outras instituições.

3 – Foi proposto um modelo de desempenho para a Transbahia e no final foi feito um estudo de viabilidade do projeto.

No capítulo II foram desenvolvidas as bases conceituais com os temas e conhecimentos reportados necessários ao desenvolvimento deste projeto em especial a visão estratégica da gestão de recursos humanos, a gestão do desempenho nas organizações, programa de reconhecimento e motivação no trabalho e o papel do treinamento nos resultados operacionais. No capítulo III foi desenvolvida a metodologia do projeto. No capítulo IV, foram analisadas e levantadas informações necessárias para estudo dentre elas. Já no capítulo 5, foi elaborado modelo da gestão de motorista da Transbahia e viabilidade do projeto.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 A Visão Estratégica da Gestão dos Recursos Humanos na Competitividade dos Negócios

Ulrich (2002, apud RODRIGUES; LOUREIRO; VIEIRA, 2005) assegura que, o RH a partir do final do século XX, tem o seu enfoque como “parceiro estratégico” cujo objetivo é acima de tudo converter a estratégia em ação, assegurando resultados aos negócios.

Ulrich traduz estratégias empresariais em práticas de RH ajudarão a organização em três aspectos, cujas situações passamos em nossas organizações e, por sua vez, exigem de nós gestores observações e atitudes eficazes, pois, sua postergação poderá acarretar o sucesso ou mesmo o encerramento das atividades: a empresa pode se adaptar à mudança devida à redução do tempo que vai da concepção à execução das estratégias; pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas ou obter desempenho financeiro mediante execução mais eficaz de sua estratégia (op. cit., p.42).

Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial” (idem, p. 43). Ainda neste enfoque, segundo Ulrich para o parceiro estratégico verdadeiramente converter a estratégia em ação é necessário atribuir importância às seguintes questões: conhecer profundamente os negócios da empresa; ter claras metas e objetivos a serem alcançados e as estratégias para atingi-los; o significado deste papel na organização, a parceria entre os profissionais e o RH, assessorando-os nas questões de pessoal e sua contribuição para o sucesso dos negócios da organização (ULRICH 2012).

Nas empresas que busquem a continuidade dos negócios, a saúde financeira e o clima interno de equipe e da organização, além do alinhamento dos planos estratégicos do RH e empresa, cabe a participação e a efetiva ação:

Cita ainda como grande desafio do parceiro estratégico: aplicar o plano estratégico e fazer as estratégias acontecerem; criar o placar equilibrado, entendendo e mediando os atores na organização (executivos e lucros, consumidores e desejos, empregados e satisfação); ajustar e integrar os planos do RH aos planos empresariais; se precaver contra consertos rápidos e fórmulas milagrosas (armadilhas de benchmarking e as práticas

de RH); foco na capacitação – identificação e aumento da capacidade da força de trabalho (ULRICH 2012).

Castro, Brito & Varela (2017) abordam o novo modelo de gestão pautado nos trabalhadores e RH atuantes dentro da organização, o que eles chamam de “novos papéis dos trabalhadores”: saber alocar o conhecimento produtivo, combinar competências na geração da inovação, desenvolver a escolaridade através da experiência e proficiência construindo novos conhecimentos, o trabalho cooperativo e relacional multidisciplinar em equipe; a organização responsável por facilitar, apoiar e estimular desenvolvimento consciente de seus funcionários ressignificando a gestão de pessoas.

Destacam ainda o conhecimento, pela gestão do conhecimento capaz de gerar “avanços tecnológicos e vantagem competitiva para as organizações”. Citam a valorização do conhecimento nos seus vários aspectos (exploração pelas redes e tecnologias da informação e comunicação – ganho competitivo; compartilhamento controlado do conhecimento; regular a criação e a difusão indevida do mesmo; diferenciar conhecimento tácito do explícito; mitigar os riscos da gestão do conhecimento pela retenção de talentos – cuja valorização é destacada no relatório Knowledge Economy Program (Brinkley, 2006).

Outra preocupação apontada por Castro Brito & Varela (2017) é que nas organizações públicas e privadas brasileiras, a gestão do conhecimento nacional ainda se encontra na fase tática e inicial (necessidade de aquisição, obtenção e aquisição do conhecimento), indicador da ausência da gestão estratégica continuada, planejada e sistêmica que venham a sustentar a necessidade emergencial e o tratamento de estratégias, metas e resultados. Do exposto, a preocupação será como a gestão do conhecimento será viabilizada nas organizações e qual o papel destas e dos trabalhadores para se construir a gestão do conhecimento de forma a alinhar visão de futuro, missão, valores organizacionais, estratégias e negócios.

Santiago (2012) relembra o *Homo Neanderthalensis* ou *Homem de Neandertal* cuja existência e ciclos se assimilam ao homem moderno e as empresas, pela necessidade constante de se reinventarem para se adequarem às novas realidades e sobreviverem: rosto protuberante, ossos da face angulares, nariz enorme para umidificação e aquecimento do ar frio e seco. Corpos musculosos, baixos e atarracados para vida em ambientes frios. Cérebro

20% maior que o humano moderno embora as áreas responsáveis pelo pensamento fossem similares às atuais. Foi a forma mais carnívora, viviam em florestas, caçavam grandes animais. A floresta lhes dava a lenha e material de construção de abrigos e lanças. Desapareceram por volta de trinta mil anos atrás juntamente com o recuo das florestas, dos locais de caça e longas extensões de gelo. O que naquela época era seu grande diferencial tornou a sua sentença de morte. Assim, muitas empresas encerram suas atividades por não reagirem e se posicionarem às novas necessidades e exigências do mercado.

Gramigna (2007) diz que nos dias atuais, as empresas vivem um novo cenário competitivo marcado por consumidores informados e informatizados, exigentes, produtos com curto círculo de vida face à velocidade de milhares informações que surgem a cada momento. Assim, para sobreviver as empresas precisam inovar. Inovação de processos, produtos e serviços de forma contínua. Esta inovação deverá ser sustentada pela cultura organizacional direcionada para o empreendedorismo corporativo: estímulos para incentivar a criatividade, inspirar as pessoas e potencializá-las. O conhecimento e a competência direcionados para as estratégias da organização.

Não basta saber a necessidade de inovação. Deve-se estar internalizada no indivíduo e na organização. Para que as partes envolvidas participem ativamente, cabe a gestão de recursos humanos a assistência e acompanhamentos necessários para que isto aconteça inclusive contar com a abertura da própria cultura organizacional.

É o que Horta (2008) diz: Cada empresa possui uma cultura própria diferenciada na forma de fazer as coisas e na maneira de pensar dos seus colaboradores. Para inovar é imprescindível que essas pessoas compartilhem valores e pressupostos relacionados à inovação.

Dourado e Carvalho (2006) analisam a importância do conhecimento como fator essencial à competitividade e ao sucesso empresarial. Digo conhecimento implícito ou tácito, encontrado no mundo individual de cada ser e difícil de ser capturado.

Fazem um reexame do homo sapiens até os dias atuais e a retomada daquele homem que foi perdido e esquecido pelos modelos de produção, tecendo sérias críticas do contemporâneo: o extrativismo vegetal e animal garantiram ao homo sapiens a sobrevivência. Esta prática tornou-se conhecimento e experiência pela ação axiológica dos indivíduos para a tomada

de decisão. Tornam-se padrões culturais de grupos e sociedades, os significados culturais. Com o surgimento da escrita, o conhecimento tácito reservados a grupos e pessoas tornou-se explícito. Cabe ressaltar que a escrita era utilizada por público seletivo: filósofos, políticos, religiosos enquanto grande parte da população formada de escravos não tinha acesso à cultura, viviam da sua própria experiência e intuição – conhecimento tácito.

Durante a Idade Média, houve a preocupação de se automatizar o servo, para avançar o processo de trabalho da obra a ser realizada com a institucionalização do conhecimento, a “partilha dos segredos”: surge a universidade que impulsiona as corporações de ofício e alimentará a Revolução Comercial. A produção artesanal do saber fazer é substituída pela relação de trabalho com a remuneração do operário: a figura do patrão que paga e aponta as estratégias de produção somadas ao conhecimento tácito de cada um só “lócus”. Com o surgimento de instrumentos, o trabalho braçal cedeu espaço para o trabalho dígito-manual.

Os instrumentos e as ferramentas evoluíram para atender às necessidades emergentes do homem e modo de vida da época, a produção em escala. Novas tecnologias (força motriz) se juntam as ferramentas para produzir com a intenção de troca, de comércio e de produção de riquezas: nasce a Revolução Comercial. Há uma ruptura entre o modo de fazer antigo: a partir de então o trabalhador deve cumprir o que lhe é ensinado. Novas tendências de produção, equipamentos, infraestrutura e produtos.

A crítica apontada por Dourado e Carvalho (2006) é bem atual e aplicável aos nossos dias: com este novo modo de produção, hierarquia rígida para o cumprimento do prescrito, a burocratização e excessiva especialização das funções, ceifou do indivíduo a oportunidade de auto expressão do trabalho, o uso do senso de realização, a aplicação do conhecimento tácito e para o empresário congelou ou aniquilou sua capacidade de se destacar no mercado através de produtos que necessitem diversificar o processo de produção e criação.

Para resolver esta situação crítica, Castels (1999) nos mostra que a Revolução da Tecnologia da Informação retomou a importância do conhecimento tácito entendido como fator de inovação, competitividade e sucesso nas organizações a partir da década de 80. “A inovação se coloca, pois, como estratégia central para as organizações baseadas em conhecimentos,

como as que fornecem serviços de uma maneira geral e que vendem as habilidades de intelecto de seus principais profissionais, exigindo deles um tipo de interação que maximiza a formação de contatos, o aprendizado e os ganhos potenciais em conhecimento”.

Neves (2018) faz um questionamento pertinente ao levantar qual será o papel do ser humano daqui a 10 ou 15 anos? A máquina realmente substituirá o homem? Que tipo de postura e conhecimento será necessário para sobreviver nessa nova realidade? Diante das projeções e perspectivas do autor versus experiência *in loco*, esperava-se que o ser humano tivesse um papel secundário ou interferisse o mínimo possível na atuação das máquinas-operadores, supervisionando-as, monitorando-as.

Conectando com o que foi dito nos parágrafos anteriores, mais uma vez a tendência de se afastar o homem do centro ou de dentro do fazer conforme criticado por Dourado e Carvalho (2006) e a necessária retomada e recolocação para se buscar a continuidade. É o modelo de gestão top-down (de cima para baixo) imposto pelos executivos e a nova permissão de opinar botton-up (de baixo para cima). Assim, retomando o pensamento de Neves, o fato não aconteceu, gerando enorme decepção pela lentidão do processo evolutivo, desinteresse das empresas em se automatizar. Para sustentar seu pensamento, Neves menciona que a logística no Brasil surgiu de forma não planejada, não sistematizada, “aos troncos e barrancos”, apoiada pela força de vontade e bravura de profissionais “bandeirantes” que fincaram o embrião da logística integrada que germinou em algumas empresas mais empenhadas para o *supplychain*.

O mesmo homem que necessita e clama por novas soluções para seus problemas, que exige ser ouvido na democracia atual, é o mesmo entrave para o progresso dele mesmo. Diante dessa onda de novas soluções para o setor, investimentos e novas tecnologias nos depararam com um atraso intelectual do colaborador – seja considerando uma organização como um todo ou um indivíduo isoladamente, que obriga as empresas a darem um passo atrás na linha evolutiva por não ter profissional devidamente preparado para dar suporte às suas estratégias.

Diante do contexto analisado por Neves (2018), empresas “optando em dar alguns passos para trás, silenciosamente, retornando aos seus modelos convencionais de operação, planilhas de Excel ou outras sistemáticas manuais”.

Além da falta de preparo técnico do profissional, se junta a falta de vontade e a resistência do profissional ou do setor. Nota-se poucos sucessos fruto da vaidade ou ego de quem os implementou. Lança como desafio para o profissional de logística saber lidar com o gigantesco volume de informações, saber interpretar e compreender o mundo a sua volta, identificar oportunidades e efetivar as soluções necessárias aos melhores resultados, considerando as diferentes situações de risco, valores, prazos e tempo, rumo a automação dos dados.

Neves (2018) afirma que o principal obstáculo será a mão de obra, pois tudo estará relacionado a pessoas e seus comportamentos, habilidades, interesses, foco e esforços. Seguindo nesta linha de raciocínio, a mudança esperada deverá partir de dentro para fora, seja por iniciativa própria em buscar ajuda e apoio necessário a seu autoconhecimento ou atrás de força externa motivadora que incentiva a traçar seu plano de crescimento profissional.

Ainda sobre Neves (2018), o profissional deverá mudar sua forma de agir e pensar, ser proativo. Deixar de ser “apagador de incêndios” para se transformar em profissional metódico, apoiado em dados e técnicas para análise e solução de problemas, agir e pensar visando a melhoria contínua. O novo profissional, o super-homem capaz de superar as adversidades, ser de raciocínio lógico e ampla habilidade, flexibilidade e empatia, ser capaz de atuar em equipe, ambicioso e disponível.

É o grande papel do RH enquanto parceiro estratégico e responsável por entrega de resultados: identificar as carências e oportunidades nestes profissionais buscá-los no mercado e retê-los na organização por meio das ferramentas de recrutamento, seleção e retenção de pessoal, cursos, treinamentos, investimentos, modelos de reconhecimento e premiação, a meritocracia, planos de cargos e salários devidamente alinhados com a cultura da organização. Tudo isto fará sentido e se justificará num esforço da empresa em sobreviver e gerar resultados.

Martão (2018) afirma que “as empresas precisam, na busca por inovação, atentar-se para a evolução das pessoas. As novas tecnologias reforçam a real importância delas na organização. Não há logística do futuro sem pessoas”. Retomando o pensamento de Neves (2018), por mais que haja tecnologia, será necessária a presença das pessoas, de forma importante e mais uma vez ressaltada a responsabilidade do RH em entregar o resultado satisfatório. Martão

trabalha de forma ímpar a questão de se dá importância a pessoa, inseri-la na empresa e chamá-la a participar do processo de tomada de decisão. Se bem trabalhado pelo gestor e profissionais do RH a organização estará forte o suficiente para as tempestades e para o futuro.

A inovação e tecnologia são vitais para a competitividade. As novas tecnologias deveriam ser utilizadas para melhorar níveis de serviço: operações seguras, mais confiáveis. Há de certa forma a resistência, medo do novo, a mudança no ambiente organizacional e os efeitos que isto provoca. O uso de nova tecnologia é algo superior a simples máquina ou equipamento: tem um caráter técnico e outro social – razão de ser da organização, promoção de emprego, renda e lucro.

Crítica a visão brasileira: surgimento ou uso de novas tecnologias não irá aniquilar, eliminar o profissional uma vez que a empresa é constituída por pessoas. Deve-se incluir os operadores e participantes neste processo para que estes devidamente habilitados possam tirar o melhor proveito.

Outra crítica: problemas pessoais são resolvidos por pessoas, não por tecnologias. Tensão no ambiente de trabalho, clima ruim, baixa produtividade e demais atos pertinentes ao comportamento humano são resolvidos por soluções pessoais. Deve-se observar as pessoas, trabalhar seu comportamento visando à evolução das mesmas.

Para Martão (2018), o grande diferencial não está nas novas máquinas, equipamentos ou tecnologias, mas nas pessoas que são capazes de operá-las: “o diferencial é feito pelos colaboradores, que possuem capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação do custo-benefício, foco nos resultados, iniciativa, vontade de assumir os riscos e agilidade de adaptação às novas situações por meio do comprometimento, motivação, disciplina, a busca constante por conhecimento e habilidade no relacionamento pessoal” – quanto mais os colaboradores vestirem esta camisa, mais forte se tornará a organização. Trabalha-se o ego das pessoas, a autoestima, o senso do pertencimento, o senso de equipe: não se trata de administrar as pessoas, mas administrar com as pessoas.

O pensamento de Martão (2018) se resume nas seguintes palavras: A tecnologia e o conhecimento do capital humano são vantagens competitivas e influenciam o processo de tomada de decisão. A empresa que promove a satisfação, bem-estar, o respeito entre os funcionários, o espírito de cooperação,

valoriza os colaboradores e desenvolve as equipes terá os melhores resultados e se mostra preparada para o futuro.

Chamar os colaboradores a participar do processo de decisão e dar-lhes autonomia é algo motivador e deve ser uma constante na empresa. Engajar a equipe é promover a sustentabilidade dos resultados com o senso de pertencimento, participação, entusiasmo e comprometimento – há alta produtividade, líderes inspiradores, bom clima organizacional. A autonomia com o feedback é uma oportunidade ímpar de aprender e o conjunto de tudo exposto são os ingredientes de um profissional feliz e realizado.

2.2A Gestão do Desempenho nas Organizações

As profundas alterações no mundo empresarial vêm, concomitantemente, acompanhadas por uma intensa modificação nas atividades empresariais voltadas à aprendizagem, o que leva as empresas a destinarem maior atenção e investimentos nessa área. Soares e Ratton (1999) afirmam que com o desenvolvimento tecnológico acelerado e as constantes mudanças dos perfis de mercado obrigam as organizações que objetivam alcançar o desempenho de excelência a procurar e implantar constantemente novas soluções, conhecer sua posição e não parar de buscar seu crescimento.

Sobre essa tem ética, Martins (2006) afirma:

Embora nem sempre este processo ocorra de forma sistemática e organizada, é cada vez mais raro encontrar uma organização que consiga sobreviver em estabelecer um conjunto mínimo de estratégias e monitorar a sua implementação de forma a avaliar e corrigir os desvios de rumos e suas consequências. (MARTINS, 2006).

Neste sentido, este autor compreende que para ter sucesso nos desafios impostos pelo ambiente competitivo atual, é de extrema importância que o gerenciamento da organização e de seus processos operacionais esteja apoiado no cálculo e acompanhamento de indicadores que reflitam a performance global e departamental da organização, e que estes indicadores estejam diretamente associados à concretização dos objetivos estratégicos traçados dentro da empresa. Miranda e Silveira (2011) ainda afirmam que a elevação dos padrões competitivos de mercado passou a exigir novas estratégias empresariais focadas

na otimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, Miranda e Silveira (2011, apud STOREY, 2007), salientam que atualmente ocorre um aumento de pressão sobre a gestão organizacional para assegurar-se do sucesso de suas operações, estimulando o uso de mecanismos gerenciais mais eficazes, o que objetiva influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos para atuarem eficazmente sobre os recursos, utilizando-os de forma integrada à estratégia, garantindo o seu funcionamento e, também, buscando diferenciações competitivas (Lawler, 1996 apud TEIXEIRA, 2014) afirma que pessoas, juntamente com a tecnologia e arquitetura organizacional constituem os três pilares fontes de vantagem competitiva para as organizações, sendo que as duas últimas são extremamente dependentes da primeira, tornando-a a principal fonte de atuação para a empresa que deseja alcançar uma boa eficiência.

Devido a isso, este também afirma que, para que uma organização consiga chegar à excelência, os gestores deverão centrar seus esforços nos fatores pessoais e organizacionais influenciadores de desempenho, objetivando reduzir a diferença entre a expectativa da empresa e o que é realmente desenvolvido pelos funcionários.

A gestão de desempenho objetivo gerenciar a competência dos colaboradores, de modo a aproveitar ao máximo as habilidades de cada um e o que cada um pode oferecer para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Ferrão e Oltramari (2016), a liderança organizacional tem um importante papel que objetiva transformar a organização através das ações de seus colaboradores, tendo o líder o papel de criar um ambiente favorável dentro da organização para que os funcionários realizem suas atividades com o êxito para alcançar os objetivos esperado e desejado pela empresa.

Dentro das organizações, diversas variáveis podem contribuir para a discrepância de desempenho, como: desmotivação, delegação incompatível com o perfil de competência, ausência de integração entre empresa e colaborador, ausência de nitidez quanto aos objetivos, entre outras (TEIXEIRA, 2014). O autor afirma ainda que a gestão de desempenho consiste em identificar esta diferença, identificar os fatores geradores da mesma e intervir através de decisões capazes de eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas.

Martins (2006) afirma que um processo de avaliação de desempenho no contexto econômico necessita da elaboração de planos que definam os objetivos a serem alcançados. Segundo o autor essa definição tende a ocorrer através de um processo de gestão que contemple não só uma formalização mínima dos objetivos a serem buscados pela empresa como sua localização em termos de dimensão de tempo, ou seja, aonde se quer chegar, de que forma e em quanto tempo.

Gil (2001) defende que é necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborada, o que evita que a ela seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado. Em relação a esse ponto Camargo (2010) defende que as ferramentas utilizadas para a aplicação da gestão do desempenho deve-se basear-se através do planejamento estratégico; definição de metas, indicadores, prioridades e valores para a empresa, através de processos e indivíduos; avaliações; plano de desenvolvimento pessoal e atividades de aprendizagem e desenvolvimento. A autora também ressalta as principais características da Gestão de Desempenho que são a busca pela melhoria contínua, a avaliação do indivíduo e a gestão do desenvolvimento pessoal.

Ainda sobre a Gestão de Desempenho, Chiavenato (1981) afirma que através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pro-atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Hellmann (2012) afirma que a avaliação de desempenho tem o papel de medir a performance e as potencialidades dos funcionários tratando-se de uma avaliação sistemática, realizada pelas lideranças ou outros superiores que possuam conhecimento sobre as rotinas de trabalho. Segundo ela, esse processo busca mensurar o desempenho e fornecer aos funcionários informações sobre sua atuação, para que possam aprimorá-las e que tais resultados podem servir para que a empresa elabore processo de crescimento horizontal, estabelecer treinamentos, remuneração variável e plano de carreira.

França (2013) afirma que o processo de Gestão de Desempenho abrange três etapas: Planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho. A primeira visa a definição dos objetivos e critérios que deverão ser considerados na avaliação de desempenho e que serão previamente definidos e acordados; a segunda etapa consiste no acompanhamento, o qual consiste em monitorar o desempenho do colaborador apresentando-lhe um ou acompanhamento feedback sobre a evolução e desenvolvimento de seu trabalho durante aquele período que são voltadas para a correção dos rumos dentro de um contexto de mudança em alta velocidade. Já a terceira fase é a parte da Avaliação que consiste em um método de avaliação utilizado para verificar se o desempenho do liderado está condizente com os objetivos almejados pela organização.

Segundo Camargo (2010), o desenvolvimento pessoal, por ser um importante item na Gestão de Desempenho, deve-se enfatizar as diversas técnicas de avaliação a que os funcionários podem ser submetidos:

Método de Escala Gráfica – Técnica de fácil entendimento pelos avaliados consiste em uma tabela de forma que nas colunas contêm notas de 1 a 5 e nas linhas os aspectos pelos quais os colaboradores serão avaliados como pontualidade, assiduidade etc. Possui desvantagem de ser um método extremamente subjetivo, o que faz com que o avaliado tenha seu foco apenas em alguns aspectos avaliados, sem ser imparcial nos demais aspectos.

Método da Escolha Forçada – Busca a eliminação de fatores negativos existente em outros métodos. O gestor não avalia os funcionários por critérios genéricos, mas sim com uma avaliação que consiste em uma escolha entres as frases que mais se adéqua ao trabalho desempenhado por determinado colaborador.

Método dos Incidentes Críticos – Avaliação exclusiva sobre as características críticas dos avaliados, considerando apenas as características positivas ou negativas, não permitindo avaliação dos aspectos regulares das atividades executadas pelo indivíduo.

Método de Pesquisa de Campo – Método no qual a gerente conta com a colaboração do setor de Recursos Humanos, o qual realiza entrevista no ambiente de trabalho a ser avaliado e, após a entrevista e ainda com a colaboração deste setor, avalia seus funcionários.

Martins (2006) destaca que o aperfeiçoamento dos sistemas de medição de desempenho tende a contribuir bastante para a eficácia da gestão das organizações, especialmente os relativos à aquisição do conhecimento. Nesse aspecto o autor ainda cita Sink e Tuttle (1993) afirmando que eles procuram destacar que além de servir como um dispositivo de controle, o sistema de medição pode servir como um impulsionador da melhoria de performance, da mesma forma que as melhorias obtidas podem incentivar a medição. Além disso, a medição também pode ser usada como importante ferramenta para assegurar que a estratégia seja implantada ou como apoio ao processo de tomada de decisão.

Torna-se de extrema relevância que o avaliador tenha consciência da natureza humana na situação do trabalho, legitimando as que devam ser preservadas e realmente adotadas, e minimizando as que se mostrarem disfuncionais, falsas ou construídas pela experiência equivocada (CAMARGO, 2010).

Portanto, o processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle do desempenho da empresa como um todo, que tem como objetivo garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. (MARTINS, 2006). Tal processo contempla a forma como a empresa deverá atingir seus objetivos, devendo ser entendido como um processo de planejamento em que se possam visualizar as ações ou iniciativas que os diversos gestores, dos diversos níveis hierárquicos, implementarão ao longo do tempo – imediatamente, a curto ou longo prazo (MARTINS, 2006).

2.3 Programas de Reconhecimento e Motivação no Trabalho

Reconhecimento profissional é algo muito importante para o profissional. Ser reconhecido pelo trabalho que executa e pelos resultados obtidos é combustível para que o funcionário se sinta motivado e proativo. Reconhecimento está diretamente ligado à sua energia e motivação para o desenvolvimento das atividades recorrentes bem como o incentivo a contribuição espontânea no processo de melhoria das atividades. Um funcionário feliz motiva os demais colegas transformando o ambiente da empresa em algo muito agradável onde todos se sentem bem.

Assim, importante que a gestão de pessoas e Recursos humanos busquem equilibrar esta equação administrando a motivação dos funcionários de forma eficaz direcionando para a conquistas de resultados e ganhos para a organização.

Rodriguez, Loureiro & Vieira (2005) relatam que a complexidade do ambiente econômico e dos avanços tecnológicos impõe para as organizações o repensar das suas formas de gestão. Afirmam ainda que as organizações estão passando por rápidas transformações, reflexo da globalização dos mercados e da economia, do incremento da informação em tempo real, da flexibilidade da força de trabalho dentre outros, o que tem gerado um maior acirramento da competitividade entre as empresas.

Os estudos da relação entre motivação e desempenho sinalizam a necessidade de se considerar os fatores de mediação no trabalho que impactam nesta união, dentre os quais destacam o significado que o próprio trabalho tem para os indivíduos; a sistemática de reconhecimento e recompensa veiculada nas organizações, aliada às práticas de gestão adotadas pelas lideranças; a qualidade do ambiente psicossocial de trabalho e por fim, a confluência entre os valores pessoais e organizacionais (RODRIGUES; LOUREIRO; VIEIRA, 2005).

Macedo, Rodrigues, Johann & Cunha (2011) conceituam motivação com Base na antiguidade quando os filósofos gregos afirmavam que o comportamento humano se baseava nos princípios do hedonismo: “minimizar a dor, o desconforto e, por outro lado, maximizar o prazer”. Assim, como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é, mover. Assim são as emoções que impulsionam as pessoas em direção às suas metas e que também influenciam à sua maneira de perceber os fatos.

Segundo Bateman & Snell (1998), a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção. Já para Motta (1995:192), “motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestadas através de objetivos e tarefas específicas”. Essa definição focaliza a dimensão interna do indivíduo.

Segundo Porter (1971, apud Bergamini, 1980), a condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender as expectativas organizacionais e os recursos da

organizações são também adequados para atender as necessidades e objetivos individuais. Schein (1982), por sua vez, afirma que: para os seres humanos adultos, o motivador fundamental, é a necessidade de manter e desenvolver o autoconhecimento e a autoestima. Maslow (1970) foi um importante psicólogo americano que muito contribuiu para diversos pensamentos dentro das psicologias. Dentre as obras de Maslow destaca-se a hierarquia de necessidades, ou como é mais conhecida, pirâmide de Maslow, que nada mais é que: para alcançar "perfeita satisfação pessoal" devemos satisfazer as necessidades mais básicas, de nível mais baixo, antes de poder realizar necessidades de nível superior e então conquistar a auto realização.

Tal teoria é conhecida como uma das mais importantes dentro dos estudos da motivação. Ele diz que é a motivação que nos coloca em ação, por isso as necessidades dos seres humanos obedecem a hierarquias, valores a serem transcendidos.

Maslow buscava compreender o comportamento e as necessidades humanas, sendo que tais comportamentos são compostos por necessidades e a satisfação de uma necessidade obrigatoriamente traz uma outra necessidade. Exemplo: Assim que satisfazer todas as necessidades de ordem Fisiológica, segundo Maslow, outras necessidades nos aparecem para serem satisfeitas, como a Segurança, e somente galgando realizações nesse esquema de pirâmide poderemos ser auto realizados, ter o sentimento de realização pessoal.

Ainda conforme Maslow, a motivação é explicada pelas necessidades humanas, os estímulos levam os indivíduos à ação e nesse caso pode ser externo ou interno. Isso nos dá ideia de ciclo motivacional. Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes. Mas isso não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado.

Como a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal de cada ser, de alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. É importante salientar que Maslow (1970) procurou compreender e explicar o que energiza, direciona e sustenta o comportamento humano. Para ele, o comportamento é motivado por necessidades, chamadas por ele de "necessidades fundamentais". Essas necessidades são baseadas em dois grupos: deficiência e crescimento. Sendo as necessidades de deficiências as de ordem fisiológica, de segurança, de afeto e as de estima, já as necessidades de

crescimento são aquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e realização das pessoas.

Essa teoria tem fortes críticas, alguns pesquisadores afirmam que é possível sentir-se auto realizado sem, obrigatoriamente, realizar necessidades de ordem inferior. Pois, segundo as críticas, há indivíduos que estão realizados, mas que sentem que ainda falta algo ou alguma coisa. O que não quer dizer que ele não passou por todas etapas ou mesmo passou, só que a personalidade, a motivação e o meio social de cada uma influencia auto realização.

2.3.1 Hierarquização das Necessidades

A dinâmica de satisfação prioriza a necessidade mais urgente. Depois de realizada, satisfeita, essa necessidade deixará de ser motivadora e surgirá uma segunda necessidade mais urgente, premente, e assim sucessivamente. Tal hierarquia de necessidades é visualizada como uma pirâmide.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte:Wikipédia – A enciclopédia livre

Necessidades Fisiológicas: São de vital importância para o ser humano, pois nesse nível, no pé da pirâmide, estão as necessidades de sono, alimentação, os desejos sexuais, respiração, água, excreção. São as necessidades mais imperiosas de nossa natureza.

Necessidades de Segurança: Atendidas as necessidades de ordem fisiológica, surge no comportamento a necessidade de segurança, como as do

corpo: aversão a doenças. Necessidade de segurança no trabalho, aversão a perigos, incertezas.

Necessidades Sociais: Essas necessidades emergem quando as necessidades fisiológicas e de segurança encontram-se satisfeitas. Esse nível, hierarquizado pela pirâmide, nada mais é que as necessidades de troca afetiva, associações, aceitação, intimidade sexual, as amizades.

Necessidades de Estima: Estão relacionadas com a forma pela qual a pessoa se vê e se avalia. Resume-se em querer sentir-se valorizado em sua comunidade, na sua casa e em seu trabalho. É a autoestima da pessoa, as conquistas, o respeito dos outros e para os outros.

Necessidades de Realização: É a busca pelo sentimento de auto realização, pelo seu potencial, seus talentos, criatividade, serenidade, moralidade, aceitação dos problemas e a resolução dos mesmos.

Ainda de acordo com Gabriel M (2016), na teoria humanista de Maslow, da hierarquia das necessidades, é fundamental que se observe que as necessidades do topo apenas se manifestam quando as da base, de ordem inferior, são satisfeitas.

Pela teoria dele as necessidades são motivadoras, logo quando realiza/satisfaz uma necessidade, ela deixa de ser motivadora, dando oportunidade para uma de nível mais elevado se desenvolva. Maslow defende que ela atua diretamente no comportamento motivacional, entendendo a motivação, como resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos. Essa é uma teoria humanista e foca na essência das pessoas. “Apesar das críticas que sofre, ela foi fundamental para diversos pensamentos, principalmente na área motivacional e da aprendizagem escolar.”

Macedo, Rodrigues, Johann & Cunha (2011), citam outra teoria de igual importância e que complementa a de Maslow é a Teoria dos dois fatores, de HERZBERG. Macêdo, Rodrigues, Johann & Cunha (2011) defendem que segundo essa teoria, não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários percebidos para que haja um estímulo interno capaz de motivar. Herzberg distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho:

Fatores Higiênicos - são os de manutenção presentes no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas

satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda de produtividade.

Fatores Motivacionais: são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e trabalho realizado e que têm o poder de gerar um estado de motivação. Por exemplo, remuneração variável - desafios relacionados com recompensas, reconhecimento, grau de autonomia, auto-realização.

Segundo Macêdo, Rodrigues, Johann & Cunha (2011) a grande contribuição de Herzberg foi mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam. Assim, ele propõe que as tarefas sejam continuamente revisadas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo de conhecimento como enriquecimento das funções. Tal enriquecimento pode se dar tanto de forma horizontal, acrescentando-se novas tarefas ao cargo original, quanto vertical, substituindo-se as tarefas mais simples por outras mais complexas.

Figura 2: Comparação Teorias de Maslow e Herzberg



2.3.2 Programas de reconhecimento e recompensa

Os programas de reconhecimento e recompensas empresariais são oriundos da evolução das teorias de gestão de pessoas ao longo do tempo, e visam satisfazer diferentes necessidades. Segundo Ramos Junior e Cruz (2018), em um mundo cada vez mais globalizado, as organizações prezam pelo desenvolvimento do capital intelectual em prol da melhoria dos processos e da

eficiência operacional, pela retenção de talentos, e busca de alternativas para recompensá-los. Os pacotes de remuneração e benefícios visam atender as necessidades básicas, mas também contribuem para a realização das necessidades sociais. Soares (2010) e Chiavenato (2004) identificam como bem variado os pacotes de benefícios que contemplam desde transporte, alimentação, assistência médico-hospitalar, seguro de vida entre outros.

A motivação das pessoas para alcançar objetivos corporativos e empresariais pode ter diversas origens. Laezear (2000) propõe que os incentivos propostos pelas organizações influenciam o grau de produtividade e de geração de resultados dos trabalhadores. Certo (2003) relata que a qualidade do trabalho realizado é um fator motivacional. Robbins e Coulter (1998) pontuam que manter os trabalhadores informados sobre o andamento da empresa permite aos mesmos entender a sua capacidade individual de contribuir para o resultado corporativo.

Segundo Ferrão (2009), “recompensa é a justa distribuição do efeito sinérgico ou da sinergia gerada pela adequada utilização dos recursos. Soares (2010) traduz como a distribuição financeira e não-financeira. A distribuição financeira é abordada por Soares (2010, abud CHIAVENATO, 2004) como a contrapartida dada ao colaborador pelo trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de conhecimentos e habilidades.

Soares expõe ainda que:

A remuneração é fundamental no aspecto da competitividade, já que os funcionários devem perceber que a empresa remunera de acordo com os resultados gerados à organização e pelas responsabilidades que eles têm dentro da organização CHIAVENATO (2004).

Em paralelo, Soares define recompensa como toda a parte de incentivo, premiação, participação em resultados e bônus utilizados para premiar os indivíduos com maior comprometimento, contribuição e com desempenho acima da média.

A remuneração estratégica surge como um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados. WOOD JR E PICARELLI FILHO (1999).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) apresentam os seguintes modelos de remuneração ajustados à necessidade das empresas e são classificadas na

Tabela a seguir:

Tabela 1: Remunerações

MODELOS DE REMUNERAÇÃO	DESCRIÇÃO
Remuneração funcional ou tradicional	Determinada pela função e ajustada ao mercado de trabalho e conhecida como Plano de Cargos e Salários.
Salário indireto	Compreendem benefícios e demais vantagens
Remuneração por habilidades	Desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração.
Remuneração por competências	É mais adequada aos demais níveis da organização. Aplica-se para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;
Previdência complementar	É um complemento da remuneração que tem atraído empresários e executivos;
Remuneração variável	Vinculada às metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização, inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo;
Participação acionária	É vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores; Alternativas criativas Incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Tem sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

Fonte: Wood e Picarelli (1999, p.224).

Alternativas criativas incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Tem sido utilizada com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

2.4 O Papel dos Treinamentos na Melhoria de Resultados Operacionais

No mercado competitivo atual, a busca por um diferencial que garanta resultados e a satisfação do cliente, é sempre fonte de preocupação para Empresas que querem se destacar e esta vantagem pode ser definida por Anderson e Fikelstein Quinn (2000) como sendo o “conjunto básico de experiências que dão a elas uma vantagem sobre seus concorrentes.”

Esta pressão por se posicionar de maneira diferenciada e eficaz faz com que as empresas procurem investir cada vez mais na identificação e desenvolvimento das competências individuais/coletivas dos profissionais.

Para Fleury (1999) as Competências se manifestam a partir da transformação obtida através da mutação do conhecimento. Estes processos se tornam possíveis devido a junção da experiência profissional e social que traduzem este conhecimento para a prática dentro das organizações. Portanto, é possível dizer que tal processo ocorre devido à pluralidade de eventos experimentados pelo indivíduo e que o compartilhamento de ideias e práticas, de maneira estruturada deverá promover tal crescimento.

Segundo Peter Drucker (apud RODRIGUES; LOUREIRO; VIEIRA, 2005) o “Conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside essencialmente nas mentes dos trabalhadores”, e para que não se perca essa fonte ou se transforme em material obsoleto é necessário disseminar esse conhecimento através de uma gestão eficaz do material humano.

Investir em programas de treinamentos é instrumentalizar os profissionais para as necessidades de mercado, além de evidenciar o apoio ao desenvolvimento das capacidades humanas que estabelecerão a vantagem competitiva sustentável da Organização (Cascio - 1995). Desta forma, pessoas e organizações poderão desenvolver com responsabilidade suas potencialidades,

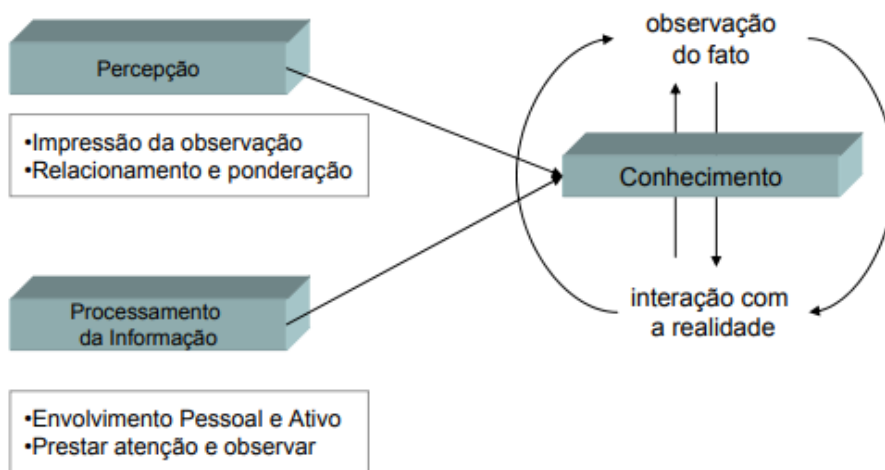
devendo ser considerada a apropriação deste conhecimento como garantia para suas práticas.

Conforme Rodriguez e Org. (2005, v.I, p. 85):

O Grande desafio a ser superado pelas Organizações contemporâneas é compreender a natureza do aprendizado individual e/ou em grupo e propiciar a transmissão do conhecimento adquirido para o contexto organizacional. Desta forma, o conhecimento poderá ser preservado na memória da organização, evitando-se sua perda, ocasionada, por exemplo, por movimentações (temporárias e/ou definitivas das pessoas).

De acordo com Kolb (apud INOCENET D. F. 2010) o processo de aprendizagem pode ser pensado partir de duas fases, as quais seriam determinadas a partir do conhecimento pela percepção e através do processamento da informação. Portanto, algumas pessoas deverão aprender pela impressão causada pela nova informação, enquanto outras, necessitam interagir, conforme quadro a segue a seguir:

Figura 3: Estilo de aprendizagem



Fonte: Adaptado de Kolb (1984).

É importante frisar que o aprendizado Organizacional tem como foco principal a capacidade de difundir e elaborar novas ideias entre seus Empregado, tornando assim, mais atraente o profissional que participa e se envolve intensamente, tendo como diretriz o lema que, a melhor forma para aprender é interagindo ativamente (Rodriguez e Org. 2005, v.I, p. 86).

Kirkpatrick (1993) observa que a mudança de comportamento, ocorrerá somente quando houver à transferência do conteúdo ora aprendido num curso e que se possa aplicar de comportamento no trabalho, no qual o mesmo autor fara menção a necessidade de pôr em prática o que fora aprendido para que de fato ocorra a fixação do conhecimento e a consequente mudança.

Outros autores, considerados mais contemporâneos, a exemplo de Pantoja e Borges-Andrade (2004) justificam que essa transferência do conteúdo, será realizada, somente nos casos em que a mudança do comportamento ocorra quando o indivíduo se encontre em atividade “não equivalentes às anteriores, ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu uma transferência de aprendizagem”, sendo assim, esta transferência se estabelecerá quando se defrontar com a dificuldade que a constitui e, portanto, quando um conhecimento é adquirido e incorporado por uma pessoa em uma situação de aprendizagem stricto sensu e transferida para uma situação de trabalho.

Vale lembrar que este personagem que vivencia ao passo que aprende, possui um grau de maturidade, pois deverá já se encontrar em uma fase madura da vida e, portanto, seu repertório de experiências deverão lhe servir como parâmetro no momento da transferência do conteúdo.

Outra teoria interessante é a do Milione (1999) que considera que para a mensuração de comportamento, o mais indicado é obter indicadores de mudanças junto àqueles que participaram do treinamento, partindo-se do princípio de que ninguém melhor do que o ocupante do cargo para compreender as transformações de seu comportamento em razão do treinamento.

Para Smith e Kelly (1997), as organizações cujo ambiente promova o desenvolvimento humano irão simultaneamente atrair e reter capital humano, e que atrair os melhores talentos começa pela capacidade de a organização compreender os profissionais que ingressam na força de trabalho e incentiva-los. Percebe-se claramente que os funcionários esperam desenvolver um trabalho que lhes proporcionem desenvolver sua carteira de habilidades transferíveis, os talentos estão compreendendo o próprio valor de mercado e, portanto, estão sendo mais exigentes com relação às suas recompensas (mensuráveis e psíquicas) e remunerações (dinheiro e oportunidades).

Todavia, é possível concluir que num mercado tão dinâmico, investir em treinamento como fonte de melhorias e oportunidades, é sem sombra de dúvidas

uma estratégia que visa garantir melhores resultados e colocar a Empresa num patamar de destaque entre suas concorrentes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho consiste na coleta de informações para a criação de um modelo de gestão de motoristas que possibilite o acompanhamento e a melhoria do desempenho dos resultados da Transbahia. Para tanto, tem por objetivo analisar os principais impactos e áreas afetadas pelo desempenho dos motoristas, avaliar as práticas de sucesso de programas de desempenho de motoristas e engajamento de funcionários. Ao final, propor uma metodologia que auxilie o departamento de Recursos Humanos a reconhecer e premiar por desempenho os profissionais que se destacarem, além de propiciar melhores oportunidades de seleção, recrutamento e retenção de talentos na organização contemplando a melhoria dos resultados operacionais da empresa.

A abordagem da pesquisa será qualitativa, pois, pelo seu caráter exploratório segundo Gil (2007) tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, seja para torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. São classificadas com pesquisas bibliográficas ou estudo de caso utilizando-se das ferramentas da entrevista e levantamento bibliográfico. Busca compreender o comportamento, as particularidades e experiências individuais através da coleta de dados. Entender, compreender e interpretar o porquê de determinados comportamentos e tendências.

Pesquisa qualitativa é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.51-52).

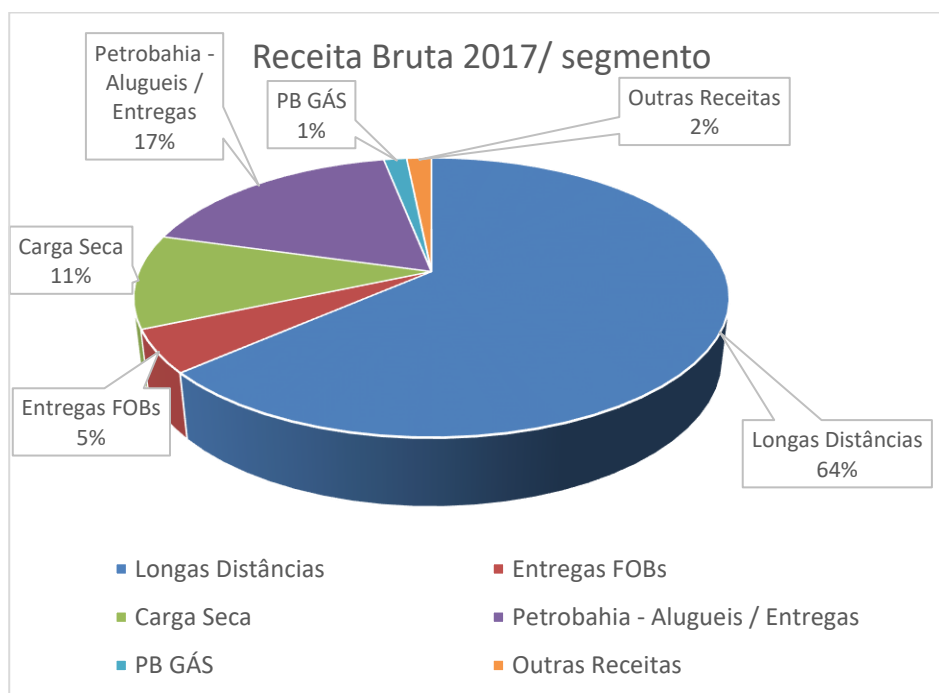
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise atual da Empresa

A Transbahia é transportadora, prioritariamente de combustíveis fundada em 1988, cujos sócios são proprietários de um grupo de empresas que atuam verticalizadas no segmento de logística, distribuição e revenda de combustíveis. Em 2017, a Transbahia faturou R\$33,6 milhões, sendo as principais fontes: 64% no segmento de longa Distância, 17% nas entregas Petrobahia, e 11% no

segmento de carga seca, 5% para entregas FOB, conforme apresentado no Gráfico 1:

Gráfico1– Participação por segmento na receita bruta da Transbahia.



Fonte: ERP TOTVS Protheus

A Transbahia destaca-se no mercado de transporte de combustíveis pela qualidade do seu serviço. Atualmente, tem grande parte de sua receita proveniente do segmento de longa distância, prestando serviço para algumas distribuidoras, sendo a sua principal cliente: a Petrobahia S.A., empresa irmã. A Transbahia possui contratos com de longo prazo com a BR distribuidora, Petrobahia, e dezenas de clientes FOB, e do mercado SPOT, que optam pela Transbahia. A garantia de um serviço cortês, pontual, atendendo às normas regulamentadoras e à legislação vigente são marca da Transbahia, lastreada pelas certificações SASSMAQ e ISO 9001:2015.

O mercado de combustíveis possui algumas peculiaridades. Comumente observam-se irregularidades nos diversos níveis da cadeia de suprimento. No transporte, os motoristas são responsáveis por deslocar grandes volumes de combustíveis, *commodities* de baixo valor agregado, produto de primeira necessidade, de fácil liquidez.

A Transbahia atualmente não possui um sistema de acompanhamento de performance de motoristas e condutores que incentive as boas práticas, estimule

a produtividade, e melhore os níveis dos indicadores de performance, em especial os de segurança, conforme evidenciado nas Tabelas 2, 3 e 4. Com uma frota moderna, idade inferior a 5 anos, na sua maioria de veículos Scania, a Transbahia conta com um time de colaboradores comprometidos, que vêm na companhia os valores da família proprietária, de seriedade, ética, compromisso, e visão de futuro. Durante muitos anos, a Transbahia desenvolveu modelos de vanguarda de gestão, com valorização do motorista e dos seus colaboradores, incluindo recompensa e reconhecimento diferenciados, enquanto os sócios estavam a frente da gestão.

Atualmente, os controles de performance de motoristas não estão 100% integrados. Observa-se a existência de controles dos itens mais críticos, tais como combustível (Figura 4 e Tabela 2 e 3), picos de velocidade (Tabela 4), multas e custos de manutenção e pneus. A inexistência de um controle integrado e de ferramentas mais adequadas impossibilitam o desenvolvimento de um modelo consistente. A Tabela 5 apresenta o plano de ação associado ao controle de picos de velocidade, que direciona as ações para corrigir os resultados fora dos parâmetros aceitáveis.

A Transbahia é uma companhia com baixa rentabilidade e grande potencial. Embora exista acompanhamento da performance dos motoristas, não há um programa de incentivo atrelado a este. Ao longo dos últimos anos, a empresa investiu em nova frota, em tecnologia (ERP e rastreamento) e no desenvolvimento dos seus líderes e motoristas, com treinamentos e capacitações.

Agora, precisa buscar o alinhamento estratégico dos motoristas estimulando o alto nível de performance através de um programa de recompensas focado naquele que é o principal responsável pelo resultado. Aquele que dá produtividade e reduz os custos diretos de combustível e manutenção, através da excelente condução dos seus veículos: o motorista.

4.2 Benchmarking/ Realidades Organizacionais

Esta atividade consiste na análise das práticas de motivação e engajamento de duas Empresas que obtiveram resultados acima da média em relação ao tema do estudo. No intuito de aproximar as análises do setor em questão, buscou-se empresas no ramo de transportes. Nesse sentido identificou-

se duas empresas para análise: Uma de ramo Rodoviário e a outra do Aéreo com o intuito de identificar as ações e práticas das duas empresas para atingimento dos seus objetivos. No setor rodoviário foi a Viação Águia Branca e no Aéreo a Azul.

4.2.1 Azul Linhas aérea

Empresa fundada em 2008, conta atualmente com a maior malha do Brasil atendendo a mais de 100 destinos nacionais e internacionais com 900 decolagens diárias. Hoje, com aproximadamente 1/3 do mercado Brasileiro de aviação civil em termos de decolagens, a Azul consolida-se como a terceira maior companhia aérea do País.

O Benchmarking foi realizado com o depoimento da Gerente Regional, Denise Lago, e entrevistas concedidas pelo Presidente John Rodgerson, na primeira semana do mês de junho.

A Azul é uma empresa de forte cultura organizacional e busca oferecer sempre o melhor para encantar o cliente, sendo devidamente reconhecida por tal atitude com vários prêmios no mercado. Tem nos seu corpo funcional uma das suas grandes forças para manter-se competitiva. Empresa que está sempre em busca de oferecer o melhor serviço e atendimento ao cliente. Em 2018 a Azul ganhou pela segunda vez consecutiva o Prêmio de melhor Companhia Aérea América Latina pela *TripAdvisorTraveler'sChoiceAwards*.

Recentemente foi eleita, pela Revista Consumidor Moderno com a empresa que mais respeita o consumidor, em 2017 foi a Empresa aérea mais Pontual do Brasil, pela FlightStarts e a melhor Companhia Aérea da America do Sul pela Skytrax, considerado o prêmio máximo da Aviação. Segundo o seu Presidente John Rodgerson “Esses prêmios claramente mostram que nossos Clientes vêem valor em nossos produtos e serviços ao voar com a Azul. Assim como nossos mais de onze mil Tripulantes, que demonstram dedicação e paixão incríveis ao cuidar de nossa empresa e de nossos Clientes. Esses prêmios são resultado direto de seus esforços”.

A Azul Linhas Aéreas desenvolve vários projetos de motivação do funcionário, uma vez que acredita que os seus Tripulantes são o seu maior bem. Ao longo do ano a empresa faz diversas campanhas envolvendo a participação de todo o seu Time. Como resultados desses projetos pode-se citar os diversos

Prêmios recebido pela Companhia nos últimos anos além do crescimento de 7 pontos percentuais na sua pesquisa de clima, atingindo uma favorabilidade de mais de 77% junto ao seu quadro de quase 12.000 funcionários. A seguir alguns programas realizados da Empresa:

Programa da Azul Linhas Aéreas: O primeiro contato do funcionário com A Azul é no Treinamento denominando de DOBA, Programa de doutrinação básica, realizado pela Universidade Corporativa- UniAzul. Durante o período esse período, que varia de acordo com a área de atuação do funcionário, lhe é apresentada toda a cultura da Azul, bem como as políticas de RH, código de ética e conduta. A partir daí ele passa a vivenciar a Cultura Azul. O Tripulante também é apresentado aos principais Executivos da Empresa. Conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Programas motivacionais da Cultura Azul

PROGRAMAS	DESCRIÇÃO
Programa Chega Mais	Programa no qual Trimestralmente os Executivos da Empresa visitam as Bases Operacionais para apresentar as novidades da companhia. Cria-se um clima muito harmonioso e confortável para que o funcionário se sinta à vontade de fazer perguntas sobre diversos assuntos. É um momento muito agradável, descontraído, com sorteio de brindes e um lanche. Programa Chega Mais é realizado em diversos Turnos para dar a oportunidade de todos os Tripulantes participarem.
Programa Tamo Junto	Programa Tamo Junto é bastante similar ao Chega Mais, porém realizado com a visita do Presidente nas Bases da Companhia. Os Tripulantes ficam se sentem lisonjeados com a oportunidade de receber o Presidente da Empresa para passar um tempo com eles na Base e poder conhecer um pouco da sua realidade operacional.
Elogio do Presidente	Programa em que o Presidente, ao tomar conhecimento de atitudes dos Tripulantes que fizeram a diferença para o cliente ou para um outro Tripulante, faz um e-mail de reconhecimento e agradecimento ao Tripulante que foi além e envia para toda a Empresa. Esse Elogio gera grande satisfação entre os funcionários.

Fonte: Própria.

Somado a esses programas, a Azul apoia alguns projetos de responsabilidade social os quais são motivos de grande orgulho para os seus Tripulantes, dentre eles os principais são:

Outubro Rosa - Apoio a campanha contra o câncer de mama;

Operação Sorriso - Apoio nas missões da Organização dedicada a ajudar crianças com lábios leporinos;

Operação Vaga Lume - Organização que atua em cidades Rurais da Amazônia, levando cultura e educação.

Diante de tudo exposto aqui a respeito da Azul Linhas Aéreas, observa-se na companhia a satisfação dos funcionários medida com taxas superiores a 77% de favorabilidade, baixo turnover – fruto dos seus programas motivacionais (Chega Mais, Tamo Junto e Elogio do Presidente), contribuindo de forma assertiva para melhorias nos processos da Transbahia. Cabe ressaltar a atitude dos gestores em assumir seus papéis de líderes, participando ativamente com os liderados, deixando de lado a figura estática do gerente.

A Azul se aproxima da Transbahia por buscar encantar o cliente, oferecendo o melhor serviço, cuja prática está fortemente identificada na sua cultura organizacional e tem no seu corpo funcional como principal agente estratégico. E para mover este corpo a seu favor, a Azul conta com vários projetos de motivação que, além de instruir, treinar e motivar, desenvolve o senso de colaboração, cooperação entre todos.

4.2.2 Viação Águia Branca

Viação Águia Branca, a primeira empresa que compõe o Grupo Águia Branca, um dos maiores Grupos empresariais de transporte e logística do país. Empresa com 72 anos de atuação no Transporte Rodoviário de Passageiros. Transporta cerca de 11 milhões de clientes por ano, atendem a 700 destinos, com um total de 334 linhas interestaduais e intermunicipais.

O seu modelo organizacional busca valorizar as pessoas com o objetivo de oferecer a seus clientes alta qualidade em produtos e serviços, Para isso, investem sistematicamente em dois pólos: talento e tecnologia. Escolhemos a Águia Branca por ser referência no mercado do Transporte rodoviário de passageiros em relação satisfação do funcionário, qualidade de Atendimento, tecnologia e Segurança.

O benchmarking foi realizado dias 08 e 11 de junho, através de entrevista por telefone, com o Coordenador do Setor de Turismo, Romenil Amorim, e a Analista de RH, Adriana Lemos. A seguir está descrito o programa TOP Ouro, programa de Reconhecimento aos Motoristas.

Programa de Reconhecimento Viação Águia Branca:

O programa de reconhecimento e estímulo ao desempenho dos Motoristas e Instrutores da Águia Branca tem por objetivo reconhecer e incentivar os motoristas a manterem as boas práticas da direção veicular com o objetivo do atingimento dos indicadores de performance operacional, satisfação do cliente e custo.

O programa é desenvolvido de janeiro a dezembro de cada ano, com metas exequíveis. Os motoristas iniciam o ano com 100 pontos e tem por objetivo mantê-los ao longo dos 11 meses do ano, uma vez que o mês de férias é desconsiderado. Os Motoristas são avaliados individualmente e podem atingir uma das três categorias: Top Bronze, Top Prata ou Top Ouro dependendo do número de pontos que mantiver ao longo do ano.

O programa consiste em Reconhecer e premiar os motoristas que ao longo do ano atingiram determinado percentual da meta do QCAMS (indicadores operacionais da Águia Branca): Q – qualidade; C- Custo; A –Atendimento; M – Moral e S – Segurança Para tornar o programa mais compacto e assertivo, as dimensões Mora e Segurança foram unificadas como Postura Profissional. São reconhecidos os profissionais que:

- Alcançarem as metas dos 4 pilares do programa: condução segura, Condução Econômica, Postura Profissional e atendimento ao cliente;
- Desempenharem as atividades de acordo com os padrões operacionais da empresa;
- Forem comprometidos com os comportamentos seguros, eficientes e bom atendimento ao cliente.

O programa tem parâmetros claros, seguros e alcançáveis, com processo de gratificação por meritocracia. Por ter uma base formada por pilares sólidos sobre segurança, qualidade, postura profissional e custos, consegue atingir metas gerando resultados positivos para empresa e seus colaboradores.

Todo Motorista inicia o programam com um crédito mensal de 100 pontos. Somente perde pontos quem deixar de cumprir as dimensões do programa. Para alcançar as premiações mensal e anual, o motorista precisa ter pontuação mínima nas dimensões Qualidade, Custo, Postura Profissional, Segurança.

Tabela 3: Dimensões Programa Top Ouro

DIMENSÃO	INDICADORES	PESO
Q - Qualidade	SAC e Turismo	10%
C- Custo	Condução Econômica	25%
A/M - Postura Profissional	Comportamentos	5%
S-Segurança	Vídeo Monitoramento	45%
	Excesso de Velocidade	15%

Fonte: Águia Branca

Considerado como um programa de êxito, tendo em vista os resultados apresentados por mais de 10 anos, e de fácil engajamento é uma boa proposta de aplicação deste modelo no programa de desenvolvimento e reconhecimento profissional para os motoristas Transbahia.

Haja visto o perfil de transporte da Transbahia, alguns parâmetros de medição devem ser ajustados, mas os pilares de segurança, qualidade, postura profissional e custos, devem ser mantidos. Até mesmo porque, se norteiam na mesma qualificação profissional.

A proposta de implementação deste tipo de programa de valorização profissional traz resultados significativos para as empresas, uma vez que um funcionário motivado agrega bastante valor para a companhia.

Dentro do que foi observado, identificou-se que alguns dos programas de motivação da Azul Linhas aéreas, bem como o programa de reconhecimento e premiação ao motorista da Viação Águia Branca, podem ser aplicados na Transbahia, no entanto, para isso, serão necessárias algumas adaptações ao projeto de maneira que se adeque as necessidades e realidade desta empresa.

4.3 Análises do desempenho dos Motoristas nos resultados da Transbahia

O atual processo de acompanhamento e análise de desempenho dos motoristas da Transbahia contribui para um desempenho operacional acima da média do mercado, reconhecido pelos clientes na qualidade no serviço prestado. No entanto, tal análise ainda não pode ser considerada estratégica. A implantação de um modelo bem estruturado de acompanhamento de performance dos motoristas atrelado a um plano de recompensas e/ou

benefícios desenvolverá uma cultura de gestão por resultado com grande potencial de êxito.

No primeiro quadrimestre 2018, a companhia teve margem EBITDA média de 28%, e líquida de 2.6%, com projeção de receita bruta para 2018 de R\$42,7 milhões, e fluxo de caixa positivo. Alto custo financeiro e baixa produtividade impactam diretamente na baixa rentabilidade do negócio. A gestão estratégica de pessoas tem grande impacto no resultado das organizações.

Naturalmente, gerir estrategicamente os motoristas é princípio fundamental para desenvolver alto desempenho em uma transportadora. A relação transportadora-motorista é uma relação de extrema confiança. Para a transportadora, a condução inadequada dos equipamentos põe em risco vidas nas estradas, o meio ambiente (produtos perigosos), o valor do ativo e das mercadorias transportadas, e a reputação organizacional.

A gestão por desempenho para os motoristas da Transbahia irá contribuir para o atingimento de metas estratégicas que visam aumentar a produtividade e lucratividade dos ativos, reduzindo custos operacionais, de manutenção e mitigando riscos.

Os indicadores apresentados na Figura 3 e Tabelas 1 a 4 demonstram que ainda há espaço para melhora do desempenho. Ambos os relatórios, de consumo de combustível e de picos de velocidade apresentam resultados a quem da meta. Outros pontos importantes que sofrem influências dos motoristas são a percepção do cliente, segurança, sinistros, roubos, desvio, multas entre outros.

Nas fases seguintes, importantes softwares e sistemas operacionais (TMS – Transportation Management System, WMS – Warehouse Management System) e a chegada de grandes operadores logísticos (DHL, TNT, Kuehne-Nagel) impulsionaram as empresas, transportadoras, clientes e profissionais da logística. Identificamos aqui a gestão e reposição de estoques, administração de rupturas através do planejamento integrado utilizando-se de novas tecnologias tais como a identificação por rádio frequência (RFID), veículos automaticamente guiados (AGVs), transelevadores, carroceis, *picking by light*, verticalização de estoques e separação de pedidos.

A Águia Branca contribui com a Transbahia no sentido de valorizar as pessoas para que estas ofereçam aos clientes produtos e serviços de qualidade. Neste intuito, focam no talento e tecnologia. São referências na satisfação do funcionário, qualidade de atendimento, tecnologia e segurança.

4.4 Avaliar a percepção dos Motoristas sobre os elementos que influenciam o seu desempenho na Empresa

4.4.1 Pesquisa de percepção dos motoristas

Entre os dias 6 e 10/08/2018, foi aplicada a pesquisa de percepção dos motoristas sobre os elementos que influenciam o seu desempenho na Transbahia. A pesquisa foi aplicada em 100% do quadro de motoristas em atividade no período, totalizando 145 respostas, em formato digital, através de notebook disponibilizado pela empresa, em todas as garagens da Transbahia. Antes de cada motorista assumir o serviço e receber a sua programação de trabalho para o período, o programador de cada unidade solicitou aos motoristas que respondessem a pesquisa, sem tempo limite.

Os gestores da Transbahia realizam reuniões de resultados mensalmente com os motoristas onde apresentam o relatório consolidado de performance, e o ranking dos top 10 motoristas por indicador. Tais reuniões, geralmente realizadas às segundas-feiras por ser o dia com maior número de motoristas na garagem, não acontecem sistematicamente em todas as filiais, o que prejudica o desempenho global da empresa.

A percepção clara dos motoristas quanto aos elementos que influenciam o seu desempenho não é homogeneamente distribuída entre todos. Os modelos de reunião de desempenho atual têm impacto representativo, tendo em vista que abrange em torno de 60% da frota, na principal garagem da companhia em São Francisco do Conde, Bahia.

A comunicação é um fator de sucesso da gestão, podendo influenciar positivamente ou negativamente à gestão por desempenho. Embora existam as reuniões de resultado, a comunicação poderia ser mais bem desenvolvida, contribuindo para a criação de uma cultura positiva, sem ruídos, que estimule o desenvolvimento humano e o desempenho dos motoristas.

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE

A análise de viabilidade técnica do projeto de desenvolvimento profissional para motoristas da TRANSBAHIA prospecta a implantação de um modelo de gestão eficaz, com a pretensão de alavancar os resultados através de engajamento dos colaboradores.

Levando-se em consideração que valores funcionais estabelecidos pela TRANSBAHIA devem ser imputados neste processo de engajamento para que seja sólida aplicação deste projeto, as evidências deste compromisso estão presentes nessa análise. A característica de irreversibilidade em investimentos torna a tomada de decisão o ponto chave, que quando baseada em métodos inadequados ocasiona em enganos que findam em prejuízos.

Com isto, a TRANSBAHIA organiza seus critérios para avaliação de investimentos baseando suas decisões em métodos quantitativos de análise, com o sentido de munir objetivamente suas decisões sobre qual alternativa viabiliza e, principalmente, amplia a possibilidade de ganhos, como a coerência no consumo de combustível consciente pelos motoristas, resultando em ganhos financeiros e ambientais significativos.

Segundo Oliveira (1982), quantificar e avaliar economicamente alternativas propicia ao administrador elementos necessários para decidir a opção mais adequada, para tal, identificar as vantagens e desvantagens de cada uma delas através de um denominador comum as traduzem em termos monetários.

Neste processo de mensuração em unidades monetárias é importante quantificar as diferenças futuras dessas alternativas, que são os fatores que caracterizarão cada cenário. Desse modo, as consequências comuns ou ocorrências passadas, não apresentando representatividade para a análise, são irrelevantes.

Como as decisões que venham a ser estabelecidas afetam apenas o futuro e como estão ligadas ao futuro, podem ser diferentes do que venha a acontecer, devido a mudanças imprevisíveis e a eventos não planejados, ou seja, a natureza estocástica das estimativas provoca alterações no que foi medido, o valor observado no futuro muito provavelmente será diferente da estimativa no tempo presente. Com isso, efetuar análise de sensibilidade auxilia nas decisões com relação às variáveis que se tem conhecimento.

Como mudanças significativas no valor combustível, mudança de tecnologia na motorização dos caminhões (híbridos), mudança do tipo de combustíveis (bi-combustível) e novas legislações sobre carga horária do motorista e emissão de resíduos.

Existem diversos métodos para análise de viabilidade técnica deste projeto, mas é importante ressaltar que o conhecimento do mercado em questão e a tendência da TRANSBAHIA no processo de desenvolvimento dos seus profissionais, complementam a estrutura organizacional para análise, uma vez que trade-offs são inevitáveis.

O nosso estudo de **viabilidade operacional** fez análise e avaliação de informações procedentes de vários âmbitos, que nos permitiram reconhecer este projeto de desenvolvimento profissional para os motoristas da TRANSBAHIA como economicamente rentável. Em função do conceito sobre o qual se realizou o estudo, o conteúdo tem pouca variação sobre o ambiente externo, mas de grande resultado interno.

Com esta análise da viabilidade operacional determinamos aplicabilidade do projeto de forma adequada. Pois o engajamento dos colaboradores já é cultura imposta desde o processo seletivo, passando pela integração até o reconhecimento pelo tempo de casa e o pacote de benefícios já oferecidos para os colaboradores que atingem as metas claramente atingíveis. O investimento, que é considerado baixo, para o resultado que se espera atingir, resultará em qualidade funcional, redução do custo fixo e variável e melhoria do ambiente.

Dispomos atualmente de todos os meios e infraestrutura adequada para realizar as atividades que pretendemos e cumprimos com os requisitos e trâmites legais impostos pelas entidades públicas. Ou seja, o reconhecimento da viabilidade operacional é determinante para o resultado que pretendemos focar.

A viabilidade estratégica analisou a ideia do negócio de forma crítica, realista e as possibilidades reais de que realmente possa funcionar. Para isso utilizamos ferramentas de análise como pesquisa de clima onde os colaboradores puderam se posicionar entre 14 questões de múltiplas escolhas e 01 questão subjetiva, onde identificamos oportunidades que podemos aproveitar e ameaças que precisamos mitigar.

Determinamos o tempo, no qual se realizarão as operações e se são suficientes para aplicação das etapas necessárias para cumprimento do projeto aplicativo.

Analizamos o conjunto das legislações pertinentes ao cargo de motorista, aos procedimentos internos e instruções normativas das certificações de qualidade ao qual estamos submissos para verificar o alinhamento da implementação do projeto sem contrariar nenhuma dessas diretrizes.

A viabilidade financeira é a consolidação dos benefícios reais, que possam compensar os custos de colocar em funcionamento o projeto. Apesar desse projeto não necessitar de altos investimentos, analisamos a possibilidade de o recurso ser procedente do saldo da conta do ativo circulante. Pois com a pretensão do retorno através de redução de outras contas de despesas a fonte poderia ser controlada e limitada de acordo com os primeiros resultados apresentados.

É importante frisar que é necessária uma prospecção de rendimentos e despesas do projeto para as atividades nos anos futuros, levando em consideração as situações estocásticas. Estimar, também, qual seria o resultado de todo o capital investido, com um playback considerando a economia de combustível, redução de multas e avarias e outros kpi's que podem ser evidenciados pelo sucesso do projeto, reconhecendo assim o sucesso do projeto com evidências de resultados operacionais e financeiros.

Plano de Ação com base na consolidação das viabilidades:

O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO	
						Início	Término
Projeto aplicativo de desenvolvimento funcional para motoristas da TRANSBÁHIA	Gerar resultados financeiros e ganhos de performance com otimização da frota	Capacitar, desenvolver, valorizar e definir melhores condições de trabalho.	Setor de Recrutamento e Treinamento	Gerencia RH	R\$ 5.000,00	15/06/2019	20/12/2019
		Definir parâmetros e políticas para metas de forma atingível e transparente. Com pacote de gratificação por meritocracia.	Setores de Transporte e Manutenção	Gerencia Operacional Logística	R\$ 5.000,00	15/06/2019	20/09/2009
		Disponibilidade de recursos para implementação do projeto de desenvolvimento funcional e pagamento das gratificações	Setor Financeiro	Gerencia Administrativa	R\$ 80.000,00	20/10/2019	30/12/2020

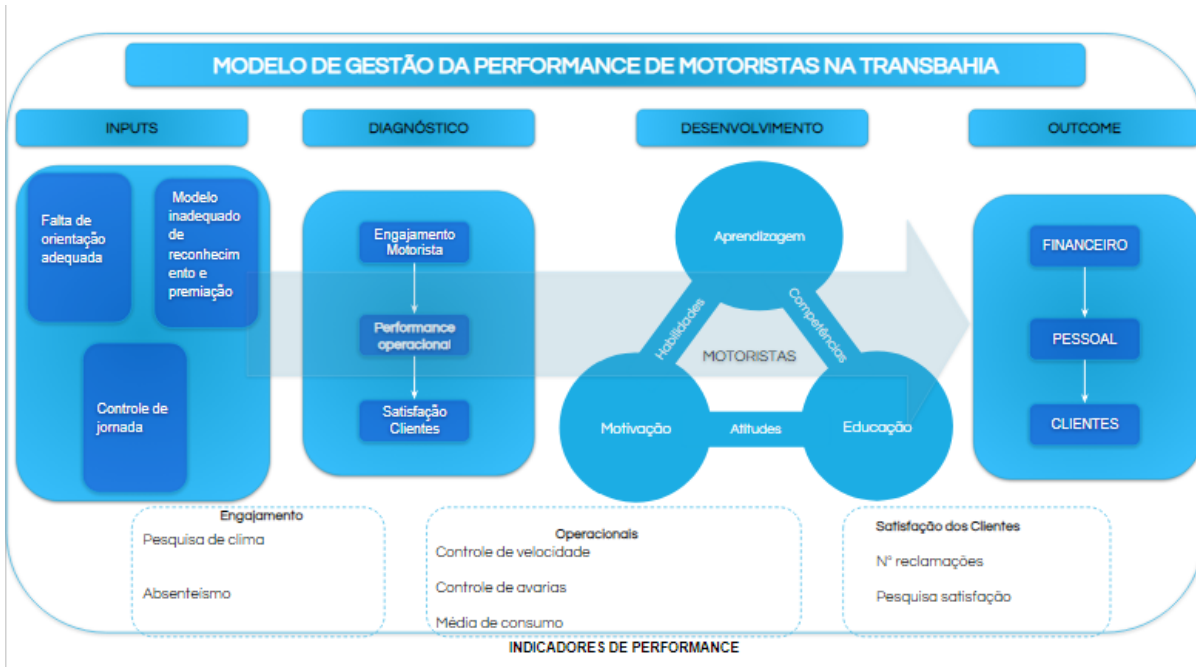
Este plano de ação define partes envolvidas, tarefas, valores e prazos. Apesar de estarem ligados em etapas, não necessariamente há dependências cíclicas, onde tarefas podem prosseguir com o plano de ação independente de outros setores, finalizarem suas etapas.

Projeto que poderá ser programado para iniciar no final do primeiro semestre de 2019 com essa fase inicial de desenvolvimento e capacitação encerrada no segundo semestre de 2019.

Sendo que, este projeto considerado como piloto tem a projeção de encerramento no final de 2020 quando já poderemos ter avaliação de resultados sólidos e assim definir novas etapas e mudanças necessárias de acordo com a situação atual.

6. FRAMEWORK (Descrição do Modelo de Gestão da Performance de Motoristas na Transbahia)

Figura 5- Framework



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2018.

6.1 Framework (Diagnóstico)

A proposta consiste na elaboração de um Modelo de Gestão de Desempenho de Motoristas que promova a melhoria do desempenho dos motoristas e reflita nos resultados da Empresa. O desenvolvimento do Modelo tem três grandes áreas, interligadas entre si: Aprendizagem, Educação e Motivação.

Na fase inicial, INPUTS, foram observados e diagnosticados através da Pesquisa de Percepção aplicada (vide item 4.4.1) como sendo fatores críticos: a Falta de Orientação Adequada; o Modelo Inadequado de Reconhecimento e Premiação; e o Controle de Jornada. A análise dos dados extraídos da pesquisa permitiu gerar um diagnóstico com uma base de informações sólida, onde foi possível identificar entraves e sugerir propostas que promovam as mudanças dentro da organização.

Na fase DIAGNOSTICO, e com base em todo o material já coletado e analisado, já se desenhava as três dimensões de importância dentro do processo.

6.1.1 Satisfação

Foram abordadas questões ligadas a aspectos pessoais, sob a ótica de cada indivíduo. O objetivo era promover uma reflexão sobre como estes se veem dentro da Empresa, se sentem reconhecidos financeiramente e se a Empresa os considera importantes para o negócio, ao passo que promovem um ambiente saudável, capaz de fazê-los querer pertencer aquele lugar e entregar os resultados.

6.1.2. Desempenho

Impacto direto no resultado financeiro da Empresa, o que por sua vez, independentemente dos resultados, deverá impactar diretamente em todas as áreas da Instituição. O desempenho não só visa o aumento da produtividade e lucratividades, como também proporciona uma redução dos custos da Empresa (vide item 4.3). Portanto, era importante compreender como os Motoristas da Transbahia percebiam a importância do seu trabalho na lucratividade da Empresa, através do consumo e manutenção adequada dos equipamentos, controle e redução de acidentes dentre outros, além de contribuírem com diversos processos, como a segurança, satisfação do cliente, despesas com multas e mais.

6.1.3 Treinamento

A análise dos Motoristas em relação às políticas e técnicas de treinamento, não aparecem de maneira uniforme. Embora se identifique que na Empresa, já existem programas voltados para o desenvolvimento de Funcionários, esta não parecia ser totalmente eficaz ou não atendia em sua plenitude as necessidades identificadas para estes profissionais.

No geral, os resultados obtidos na pesquisa, indicavam uma faixa de equilíbrio entre as respostas dos entrevistados, demonstrando um índice de satisfação entre eles e a dimensão que os contemplam.

Após o diagnóstico realizado a partir das informações coletadas na pesquisa, foi possível identificar alternativas viáveis que permitissem intervenções capazes de promover alterações positivas na Corporação e que

contemplem as três dimensões identificadas como críticas na pesquisa (Satisfação, desempenho e treinamento).

As ações propostas têm por objetivo principal, viabilizar a melhoria nos processos, permitindo um diferencial nos resultados da Empresa. A proposta é investir no desenvolvimento profissional dos Funcionários, através da habilitação de novas competências técnicas/comportamentais, os quais deverão permitir o aumento do conhecimento e conseqüentemente, a correta utilização das ferramentas/procedimentos, além da promoção do engajamento entre a equipe, através de programas que reconheçam boas práticas e incentivem a manutenção dos procedimentos.

Sendo assim, a aplicação deste modelo, deverá gerar uma Economia financeira para Empresa, devido à promoção do uso consciente de recursos corporativos, diminuição do absenteísmo, uma vez que deverá aumentar o sentimento de pertencimento e o engajamento com a equipe e redução das queixas dos clientes, devido à uma melhora dos serviços ofertados.

7. O QUASE ACIDENTE

As empresas de transporte de uma forma geral têm como principais itens da conta de despesas os gastos relacionados diretamente com produtos e serviços ofertados para seus clientes. Assim, é comum observamos valores significativos apontados com pneus, combustível, mão-de-obra, licenciamentos e na parte administrativa, impostos, taxas e seguros (de cargas e equipamentos). No tocante ao seguro de equipamentos, o cenário brasileiro não favorece aquisição e pagamentos deste produto pelas transportadoras diante da alta taxa de comissões do setor securitário. Em se tratando de empresas de médio e grande porte, sai mais vantajosa a própria transportadora assumir o risco pela reposição do equipamento que outrora perder ou avariar em eventual acidente. Já em pequenas empresas, pode gerar a falência da organização. De toda sorte, qualquer evento que se relacione a um acidente não deixa de ser uma despesa não prevista e não programada, mesmo lastreada por uma seguradora e que representará uma saída de capital, um gasto efetivo e necessário para reparar danos a pessoas, ao equipamento, a carga do cliente, ao meio ambiente e a imagem da empresa – situações nas quais as conseqüências podem repercutir negativamente. E, antecipando de forma proativa, as empresas devem trabalhar

incessantemente para identificar os fatores que levam a um grande acidente, conduzindo de forma segura suas operações e mão de obra devidamente treinada e qualificada.

Do setor rodoviário, a Águia Branca trabalha muito a questão da segurança, a segurança e respeito em transportar pessoas, o trânsito seguro, a manutenção preventiva de seus veículos, o zelo com o meio ambiente, o cumprimento de diretrizes e procedimentos obrigatórios antes e durante cada viagem e o tratamento dados aos motoristas – seu importante personagem. Os motoristas contam com treinamentos, exames toxicológicos, monitoramento da vigília e bafômetro, direção preventiva, o Programa Medicina e qualidade do Sono e salas de estimulação em pontos estratégicos por onde os ônibus passam com áreas para alongamentos, bicicletas ergométricas, lanches. Estimulam os motoristas a terem hábitos saudáveis e qualidade de vida.

Já no setor aéreo, a Azul Linhas aéreas trabalha com o fator segurança como seu primeiro valor organizacional, o elemento segurança é inquestionável: todas as ações da companhia são voltadas tendo a segurança como principal fator até porque a vida das pessoas é o maior bem. Similar a Águia Branca, busca encantar o cliente oferecendo equipamentos de qualidade, malha abrangente, preços competitivos, conforto e bom atendimento. Podemos identificar nas duas empresas a grande atenção, valorização, reconhecimento e importância dada a seu corpo funcional como ferramenta principal para tudo que propõem a oferecer e a conquistar.

O quase acidente está voltado para a prevenção e gestão da segurança que devem reforçar boas práticas e tratar falhas na gestão, desenvolvendo a percepção dos trabalhadores envolvidos para a atitude proativa e responsável em corrigir e evitar situações maiores. Hinze (1997) defende que é importante conhecer os quase-acidentes e desenvolver mecanismos para reduzir ou eliminar acontecimentos maiores ou similares. Podem nos indicar ainda áreas críticas de melhorias.

No setor aéreo, de acordo com as regulamentações brasileiras encabeçadas pela INFRAERO existe um relatório de prevenção denominado RELPREV que é usado inclusive de forma anônima para a prevenção de acidentes aeronáuticos, a fim de aumentar a segurança operacional.

No setor rodoviário, as transportadoras de um modo geral utilizam o *check list* - na entrada e saída das bases onde averiguam a situação dos equipamentos, a quilometragem, os abastecimentos, a documentação do condutor, do veículo e da carga, a acondicionamento da carga, sinalização e o BDF – boletim diário de frota, no qual diariamente o motorista relata a condução da viagem, as correções a serem feitas pelo setor de manutenção e todo o desembaraço do carregamento ou descarga.

Assim, dentro da Transbahia, a metodologia a ser adotada além dos métodos apontados acima é a implantação do Programa Olho Vivo na Estrada, gratuito e em parceria com o SEST SENAT no qual o motorista coloca todas as observações que ele presenciou na estrada situações incomuns percebidas tais como desnível, irregularidade acostamento, condições da via, sinalização, trecho perigosos com possibilidade de roubo, venda de droga, prostituição infantil trecho com buraco etc. As transportadoras repassam as informações mensalmente para o SEST SENAT que compila os dados e divulga em mídia eletrônicas para conhecimento das transportadoras para que estas fomentem seus planos de gerenciamento de risco.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A empresa, a organização, a instituição pública ou privada nas quais trabalhamos ou somos “proprietários” são sujeitos de direito, entidades abstratas criadas pelo Direito atribuindo-as personalidade. E, para exteriorizarem suas vontades, devem ser representadas ativa e passivamente por pessoas físicas: seus diretores, gerentes, gestores, comerciais, operacionais, RH, equipes de suporte, apoio, serviços auxiliares, essenciais e fins. Ou seja, a empresa por si só não existe sem o seu colaborador. A pessoa, o indivíduo é um foco importante dentro da organização. E, quanto mais estiver estimulado, motivado, consciente, informado, treinado será capaz de produzir mais e gerar melhores resultados mesmo no menor ou maior cargo ou função que ocupe.

Para se chegar a este bom desempenho, a este alinhamento entre a pessoa (sua capacidade de contribuir, produzir, entender o que faz e os impactos subsequentes) e a empresa, vimos à importância da gestão de pessoas em entregar o seu produto: a mão de obra capacitada, treinada e atendida com o que se quer estrategicamente e quem pode fazer. A gestão de recursos humanos como parceiro estratégico defendido por Ulrich (2002) para garantir a continuidade dos negócios, a saúde financeira, o clima da organização, o alinhamento dos objetivos da empresa e os novos papéis dos trabalhadores para Carlos, Brito & Varela (2017) caminha concomitantemente para a nossa realidade: empresas ativas, que ouvem, percebem seus colaboradores, se sustentam através deles e tem neles a razão de ser e literalmente as bases do existir. A gestão de pessoas e do conhecimento como ferramenta comercial que proporciona e estimula nas pessoas a capacidade de aprender e se reinventar interagindo-se, reagindo as novas necessidades e exigências do mercado que se inova e evolui sempre. As empresas precisam do capital humano para existir, serem representadas e serem alimentadas de inovações que as mantenham vivas no mercado e no mundo.

Através da pesquisa qualitativa e exploratória ouvimos e percebemos qual visão os motoristas da Transbahia tinham a respeito da atividade que exerciam e quais impactos até então alcançavam. E para se ter um desempenho de excelência, necessário se faz as habilidades de cada um, os fatores pessoais e

organizacionais que influenciam o desempenho, que minimize a distância entre a expectativa da empresa e a execução de cada um. A importância dos programas de reconhecimento, recompensa e motivação no trabalho de outras organizações que valorizassem as pessoas, as motivassem a buscarem melhores desempenhos e como alcançaram os objetivos corporativos e empresariais, pois o próprio trabalho tem significados diferentes para os indivíduos. Concordamos com as palavras de Bateman & Snell (1998) no sentido de que a motivação é a força que sustenta e dirige as pessoas para cada direção e para dada necessidade.

Diante deste contexto, a Transbahia não possuía um sistema de acompanhamento de desempenho de motoristas e condutores que levassem às boas práticas, estimulasse a produtividade e melhorasse os níveis de indicadores de desempenho tais como a segurança, consumo de combustível, velocidade, multas, custos de manutenção atrelado a um programa de incentivo. Em pesquisa realizada entre os dias 06 e 10/08/2018 conclui-se que os motoristas não tinham uma percepção homogênea sobre os elementos que a sua performance influencia. A comunicação é tida como fator importante e sucesso na organização, podendo ser mais trabalhada para desenvolver o indivíduo como um todo, auxiliar no seu desempenho e eliminar ruídos. A Transbahia hoje presta um bom serviço, medida pela satisfação dos clientes. Busca-se com este projeto aplicativo o alinhamento estratégico com Do desempenho dos motoristas na organização para melhores resultados na Empresa, aumento da produtividade, boa condução e a redução de custos diretos (combustível, manutenção). Ao final deste trabalho um modelo estruturado de acompanhamento de desempenho dos motoristas atrelado a um plano de recompensas e/ou benefícios para se fixar uma cultura de gestão por resultados com grande potencial de êxito.

No benchmarking, identificamos na Azul Linha Aéreas e na Viação Águia Branca – ambas de segmentos diferentes e diversos da Transbahia, o suporte necessário para a construção de um modelo que concentrasse as ações e práticas de sucessos que levassem ao atingimento de seus objetivos: na primeira, forte cultura organizacional, busca encantar o cliente e bem reconhecida por tal. Funcionário bem treinado e conta com vários projetos de motivação: Programa Chega Mais, Programa Tamo Junto, Elogio do Presidente.

Além disto, projetos de responsabilidade social: Outubro Rosa, Operação Sorriso, Operação Vaga Lume. Registra-se alta satisfação dos funcionários com baixo turnover. Na Viação Águia Branca, observa-se a valorização da pessoa para atingir o cliente, voltada para a área de talento e tecnologia. Vários programas de reconhecimento e estímulo ao desempenho visando boas práticas na direção veicular e indicadores de desempenho operacional, satisfação do cliente e custo (Top Bronze, Top Prata e Top Ouro).

Na análise de viabilidade defendemos a implantação de um projeto de desenvolvimento profissional para os motoristas da Transbahia, dentro dos moldes traçados acima para alavancar os resultados pautados no engajamento dos colaboradores o que exigirá, da sua parte, baixo investimento frente a possibilidade de ganhos – sob a ótica de análise quantitativa: a empresa terá grande retorno interno. Na viabilidade operacional destaca-se o engajamento do colaborador: investimento de baixo custo para a empresa tendo em vista que algumas práticas já eram executadas: plano mínimo de benefícios, treinamento admissional, meios e infraestrutura já existente. A viabilidade estratégica contemplou um teste para medir o funcionamento do negócio, identificar oportunidades e ameaças. Sob a ótica da viabilidade financeira, a implantação dos benefícios pretendidos, a economia com tais ações e as fontes de capital bem como resultados de curto, médio e longo prazo.

A proposta: de tudo exposto, o modelo sugerido contempla três grandes áreas interligadas: aprendizagem, educação e motivação. Observado e diagnosticado pela pesquisa de percepção aplicada como fatores críticos: a falta de orientação adequada, o modelo inadequado de reconhecimento e premiação e o controle de jornada. Dentro do processo de diagnóstico, identificamos três dimensões de importância: a satisfação (questão pessoal ligada ao indivíduo: como se sente e se vê na empresa e como esta os vê e os reconhece; financeira e ego), o desempenho (o impacto do desempenho do motorista na sua área e demais áreas da empresa além de proporcionar a redução de custos como um todo) e o treinamento. Sobre esta última dimensão, cabe registrar que a opinião dos motoristas não era uniforme, embora existisse algum programa de desenvolvimento era ineficaz ou não atendia a expectativa ou necessidade. O que nos permitiu de um modo geral intervenções necessárias e ações propostas com objetivo de viabilizar a melhoria nos processos e mudar o resultado da

empresa: investir no desenvolvimento profissional dos funcionários que proporcionará o aumento do conhecimento com a consequente utilização de ferramentas e procedimentos; engajamento de equipes; programas de reconhecimento de boas práticas e incentivos a manutenção de procedimentos. A aplicação deste modelo: gerará economia financeira pela utilização consciente dos ativos, senso de pertencimento, espírito de equipe e automotivação.

Assim, ao final de nosso estudo, buscamos responder a **pergunta-problema**: como promover o desempenho de motoristas de forma a contribuir com os resultados da Transbahia? Analisamos os principais impactos e áreas afetadas pelo desempenho dos motoristas. Avaliamos práticas de sucesso de programas de desempenho de motoristas e/ou engajamento de funcionários (Azul Linhas Aéreas e Viação Águia Branca) e acima propomos um modelo estruturado de acompanhamento da performance dos motoristas atrelado a um plano de recompensas e/ou benefícios com o devido estudo de viabilidade do projeto. Percebemos que o projeto atendeu a proposta de desenvolvimento em analisar de como se poderia desenvolver o desempenho dos motoristas da Transbahia. O estudo procedeu em analisar a percepção dos motoristas e identificar os impactos e o modelo proposto em do diagnóstico levantado acima. Visamos melhorar o desenvolvimento profissional dos motoristas e obter os reflexos positivos disto.

O tema destaca-se pela sua relevância principalmente para o setor de transporte por mostrar uma realidade vivida por várias empresas e altas despesas e produtos que impactam na vida da sociedade como um todo, além dos ativos envolvidos. Para o meio acadêmico, soma-se uma experiência vivida de solução e baixo custo com resultados significativos. Como crescimento pessoal e profissional é uma ferramenta importante para nos auxiliar a entender o contexto vivido e as respectivas tomadas de decisão.

8.1 Limitações do estudo

O estudo centrou-se apenas em analisar o contexto de negócios da Transbahia não considerando outras empresas. Dessa forma, o modelo poderá ser replicado em outras organizações de uma forma cautelosa, uma vez que ele foi construído e direcionado sob o olhar específico da Transbahia.

8.2 Recomendações

Recomendamos o estudo de desempenho de outras áreas ou profissionais, um modelo que seja ampliado a outras áreas ou atividades que direta ou indiretamente impactam nos resultados da Transbahia e dos motoristas, a exemplo, cargos e áreas como o operacional, manutenção.

O aprendizado: o ser humano ele é a força que promove o desenvolvimento. Quanto mais conhecimento tiver, mais racionalmente poderá utilizar em prol de todos. Retomamos as palavras de Neves (2018): as empresas de hoje tiveram que dar um passo para trás e resgatar a interação, o contato com seus colaboradores para sentir o que percebiam e qual opinião tinham a respeito do que fazia. Neste gesto, várias contribuições para a inovação com novas soluções ou novos desenhos que trouxeram ganhos significativos de capital, qualidade e produtividade. O motorista passou a ver seu desempenho não apenas no seu setor ou aumento da produtividade, mas sobre os demais setores e a redução de custos. A redução do custo passou a ser vista como uma forma de ganhar.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: Integração de três propostas**. Tecnologia Educacional, 11(46), 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas de avaliação de treinamento**. Anais do Enanpad, 23, [CDROM] 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Competência técnica e política do profissional de TD&E**. In J. E., 2006

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. S. & L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas** (pp. 177-195). Porto Alegre: Artmed.

BORGES-ANDRADE, J. E. & ABBAD, G. S. (1996). **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. Revista de Administração da USP, 31, 112-125.

BORGES-ANDRADE, J. E., & PAGOTTO, C. P. (2010). **O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional** [número especial]. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 26, 37-50.

CASCIO, W, F. **Managing Human Resources**. New York: McGraw Hill, 1995.

CASTELS, Manuel. **A era da informação, economia e cultura: A sociedade em rede**. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, AHIRAMBRUNNI CARTAXO DE. Brito, Lydia Maria Pinto, & Varela, Jedídjahadassa de Santana (2017). **A Ressignificação da Área de Gestão de Pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações**. HOLOS. Ano 33, Vol.04, 408-423. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168/pdf>>. Acesso em: 17 de maio de 2018.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981..

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, ChunWei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2006

CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. Disponível em<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm> Acessado em 27 Out 2018.

CRUZ, Lucineide e JUNIOR, Odailton. **Contribuições das Remunerações e Incentivos Salariais para as Organizações**. Portal RH. Negócios. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/contribuicoes-das-remuneracoes-e-incentivos-salariais-para-as-organizacoes/110529/>>. Acesso em: 13 de junho de 2018.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001

DOURADO, Maria Lúcia Goulart. CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. **O Conhecimento e o desejo humano de saber sobre o conhecimento – Notas para um debate**. Fundação Dom Cabral. Ano 6, nº 29, dezembro 2006. Disponível em:<https://blackboard.fdc.org.br/bbcswebdav/pid-114032-dt-content-rid-2184872_1/courses/PEGIN01108.SEESTENAT_T26/ATIVIDADE%20PR%C3%89VIA%20-%20LEITURA%281%29.pdf>. Acesso em:18 de maio de 2018.

FERRÃO, Eliene Maria Gava. **Gestão estratégica de sistemas de recompensa de pessoas**. Mundo Acadêmico, Espírito Santo: v.1, n.1, p. 47 – 56, jan/jun. 2009.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M de M (Coords). **Gestão Estratégica do Conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GABRIEL, M. (2016). **Hierarquia da Necessidade de Maslow**. Disponível em: <<http://blogpsicologos.com.br/psicologia/desenvolvimento-humano/item/12-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, C. A. **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.

ImaraHebling Camargo. Disponível em: <HTTP://www.Administradores.com.br>. Acesso em: 24 de agosto de 2010.

HORTA, Renata. **Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica**. Radar Inovação, 2008.

INOCENTE D.F. **Análise de um Programa de Treinamento e de seus Resultados**: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<file:///C:/Users/emanuela/Desktop/DavidForliInocente.pdf>> acesso em: 18 Jul. 2017.

KIRKPATRICK, D. **Evaluating training programs: Four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993

LAWLER, Edward & Porter, Lyman W. **O efeito do desempenho na satisfação no trabalho**. In: Cunnings, L.L. & Scott, W.E., eds. Leituras em organizacional comportamento e desempenho humano. Homewood 111., Richard D. Irwin. Inc. & The Dorsey Press, 1969, p. 283-90.

LAZEAR, E. P. **Performance pay and productivity**. *The American Economic Review*, Washington, DC, v. 90, n. 5, p. 1346-1361, 2000.

MACEDO, I. Z.(2007); RODRIGUES, Denize Ferreira, JOHANN, Maria Elizabeth Pupe, CUNHA, Neisa Maria Martins. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management.

MARTÃO, Luís Cláudio (2018). **A Logística do futuro passa por pessoas – um olhar cuidadoso e diferenciado da liderança da organização sobre o fator humano é a chave para o sucesso na gestão**. Revista Mundo Logística. Nº 63, Ano X, Março e Abril 2018.

MILIONE, B. (1999). **Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento**. In G. Boog (Coord.), Manual de treinamento e desenvolvimento (pp. 9-27). São Paulo: Makron Books.

NEVES, Marco Antônio Oliveira (2018). **O homem e a máquina na logística do futuro, no Brasil**. Revista Mundo Logística. Nº 63, Ano X, Março e Abril 2018.

NOVO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. Disponível em <http://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/Novo-C%C3%B3digo-Civil.pdf> Acessado em 27 Out. 2018.

PANTOJA, M. J., & Borges-Andrade, J. E. (2004). **Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações**. Revista de Administração Contemporânea, 8(4), 115-138.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

QUINN, J.B; ANDERSON P.; FINKELSTEIN, S. “**Gerenciando o Intelecto profissional, obtendo o máximo dos melhores**” In: ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. Tradução de Bazian Tecnologia e Linguística, São Paulo, 2000

RODRIGUEZ, M. V. R.(2005); LOUREIRO, Juliano Mesquita, VIEIRA, Rita (org). **Gestão Estratégica de recursos humanos: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ROBBINS, Stephen e COULTER, Mary. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

SANTIAGO, Emerson. (2012). **Homem de Neandertal**. InfoEscola Navegando e Aprendendo. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/evolucao/homem-de-neandertal/>>. Acesso em: 18 de maio de 2018.

SOARES, Dayane. **Remuneração e incentivos**. Portal RH. Negócios. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/remuneracao-e-incentivos/38816/>>. Acesso em: 13 de junho de 2018.

SOUZA, Marcelo Francisco de. **Inovar para competir**. Techo de uma revista de opinião. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1605>. Acesso em: 18 de maio de 2018.

ULRICH, D. **Campões de Recursos Humanos**. 7^o ed. São Paulo: Futura, 2002.

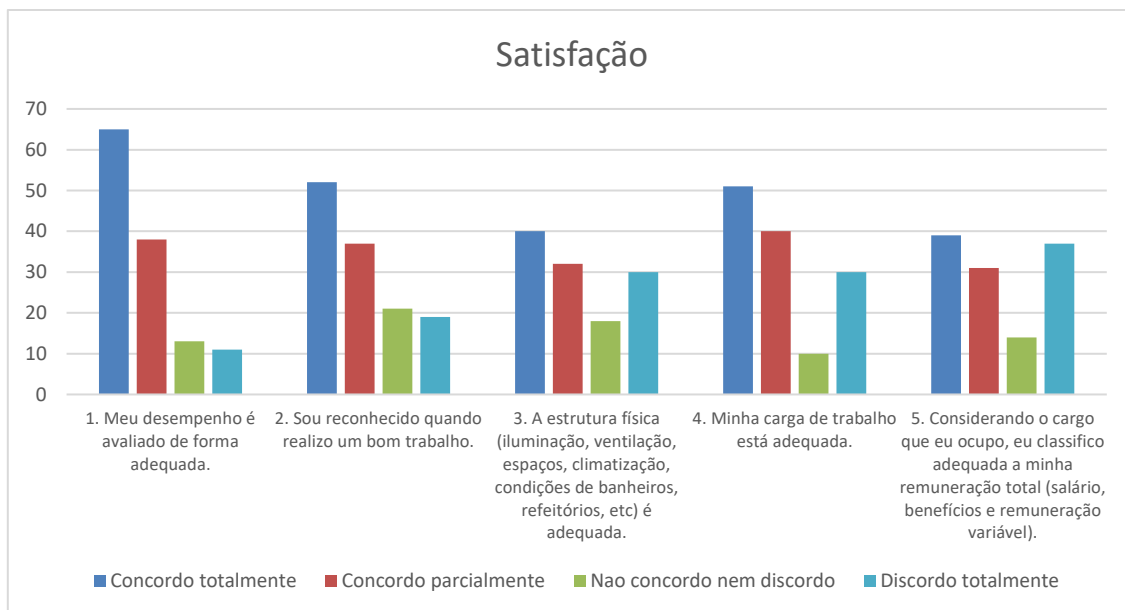
WIKIPÉDIA – A encyclopedia livre. **Hierarquia de necessidades de Maslow**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow>. Acesso em: 18 de maio de 2018.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva**. 2^o São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.

APÊNDICE A -Tabela 7- Pesquisa de percepção dos motoristas.

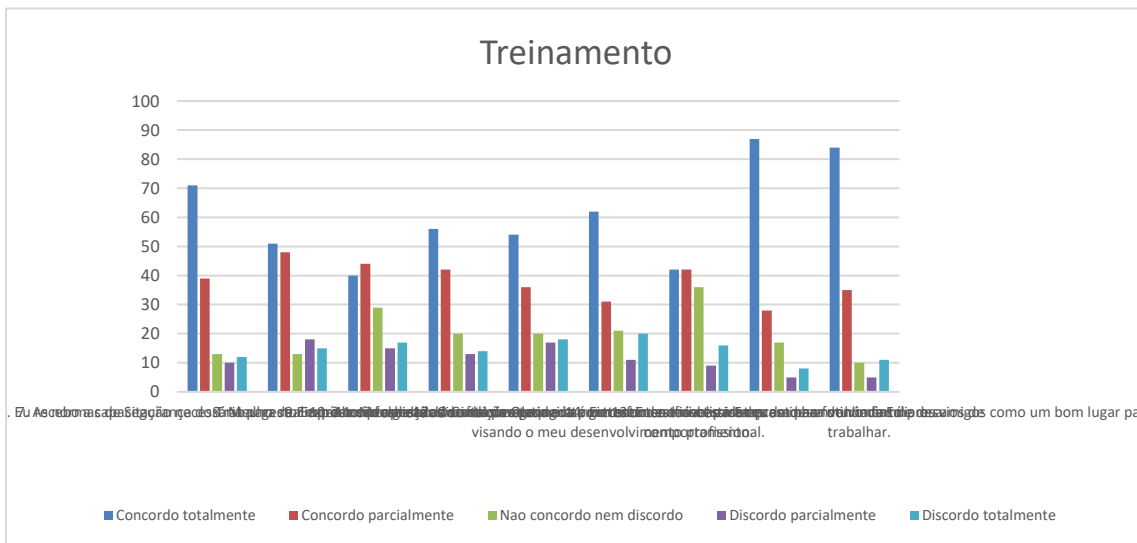
SATISFAÇÃO	
1.	Meu desempenho é avaliado de forma adequada.
2.	Sou reconhecido quando realizo um bom trabalho.
3.	A estrutura física (veículos, manutenção preventiva, condições de banheiros, refeitórios, etc) é adequada.
4.	Minha carga de trabalho está adequada.
5.	Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico adequada a minha remuneração total (salário, benefícios e remuneração variável).
TREINAMENTO	
6.	Eu recebo a capacitação necessária para realizar o meu trabalho.
7.	As normas de Segurança do Trabalho da Empresa são aplicadas de forma adequada.
8.	Meu gestor expõe com clareza as minhas metas.
9.	Eu tenho informação correta para atingir as metas.
10.	A empresa me dá condições para o atingimento das minhas metas.
11.	Meu gestor discute comigo meus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento visando o meu desenvolvimento profissional.
12.	O Canal de Ouvidoria é um meio confiável para encaminhar denúncias de desvios de comportamento.
13.	Eu estou otimista quanto ao futuro da Empresa.
14.	Eu recomendaria esta Empresa para minha família ou amigos como um bom lugar para trabalhar.
ESTÍMULO	
15.	O que a empresa poderia fazer para estimulá-lo a obter melhor desempenho com relação a: redução de custo manutenção, combustível, acidentes etc.

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2018.

APÊNDICE B - Gráfico 2

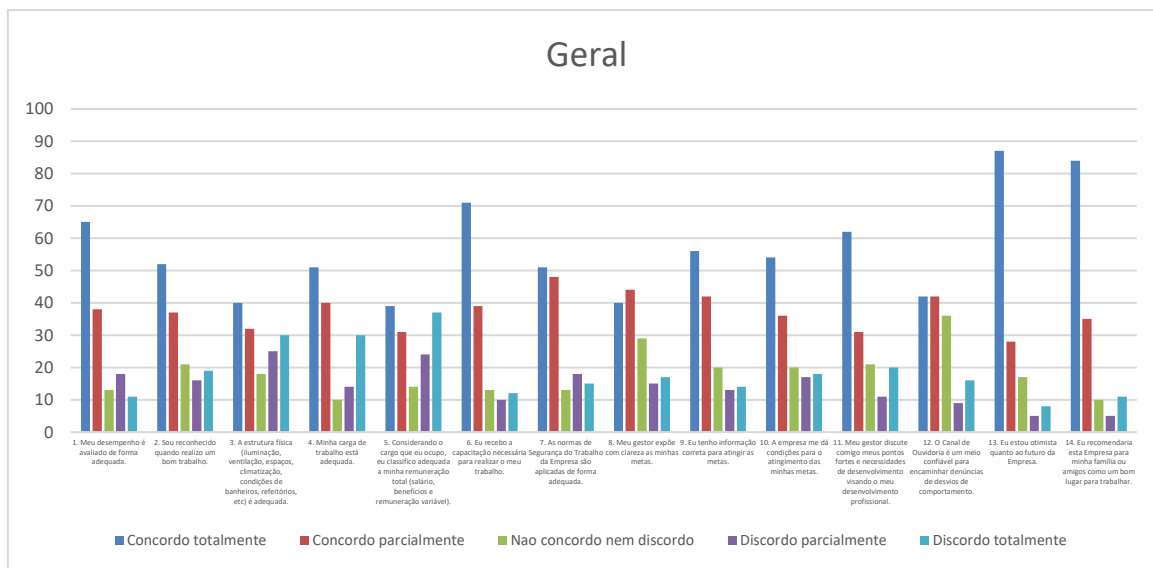
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2018.

APÊNDICE C - Gráfico 3



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2018.

APÊNDICE D - Gráfico 4



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2018.

ANEXO A- Figura 4 - Relatório de consumo de combustível, por placa, por motorista.

ANÁLISE DE CONSUMO - COMBUSTÍVEIS													
SIGA/TBABR05/v.12 Hora...: 14:42:47 - Grupo de Empresa: TRANSBÁHIA / Filial: CANDEIAS										Folha: 1 DT Ref: 15/06/18 Emissã: 15/06/18			
Placa: JNQ-3955 / FORD CAMO 4532 E Descrição: PR CTREG 45 320E Média Alvo: 2,600													
MATRICULA	DATA	FUNÇÃO	NOME	AUT.	ABASTEC	VALOR	LITROS	RM INICIAL	RM FINAL	RM POCADOS	MEDIA (RM/L)	MEDIA (R\$/F90)	DESVIO
02/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			5,0		1.272,06	415,00	498.728	498.804	1.100	2,481		+ 0,101
04/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			5,0		823,03	265,00	495.824	496.571	747	2,819		+ 0,219
09/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			5,0		1.024,88	330,00	496.571	497.420	849	2,573		- 0,027
12/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			5,0		976,30	315,00	497.420	498.167	747	2,391		- 0,209
13/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			5,0		512,44	165,00	498.167	498.574	407	2,467		- 0,133
SUBTOTAL ---->													
						8.611,29	2.738,00			6.804	2,485	1,266	- 0,115
Placa: JNQ-8018 / FORD CAMO 4532 E Descrição: PR CTREG 45 320E Média Alvo: 2,500													
MATRICULA	DATA	FUNÇÃO	NOME	AUT.	ABASTEC	VALOR	LITROS	RM INICIAL	RM FINAL	RM POCADOS	MEDIA (RM/L)	MEDIA (R\$/F90)	DESVIO
14/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			5,0		347,84	112,00	732.137	732.395	258	2,304		- 0,196
21/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			5,0		1.184,66	375,00	732.395	733.298	903	2,408		- 0,092
SUBTOTAL ---->													
						1.532,50	487,00			1.161	2,384	1,320	- 0,116
Placa: JNQ-8830 / FORD CAMO Descrição: PR CTREG 45 320E Média Alvo: 2,600													
MATRICULA	DATA	FUNÇÃO	NOME	AUT.	ABASTEC	VALOR	LITROS	RM INICIAL	RM FINAL	RM POCADOS	MEDIA (RM/L)	MEDIA (R\$/F90)	DESVIO
04/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			1,0		1.355,27	430,00	761.640	762.506	866	2,014		- 0,586
MATRICULA	DATA	FUNÇÃO	NOME	AUT.	ABASTEC	VALOR	LITROS	RM INICIAL	RM FINAL	RM POCADOS	MEDIA (RM/L)	MEDIA (R\$/F90)	DESVIO
04/04/18	TRANSBÁHIA TRANSPORTES			1,0		1.355,27	430,00	761.640	762.506	866	2,014		- 0,586

Fonte:ERP TOTVS Protheus.

ANEXO B - Tabela 2 –Relatório média de consumo consolidado por operação, por tipo de veículo.

DEMONSTRATIVO DAS MÉDIAS - MENSAL

OPERAÇÃO	MÉDIA MD. ALVO	ATINGIDO MD. MÊS	KM MÊS	Variação	
LD1 440	1.75	1.835	17,214	4.83%	1
LD1 480	1.75	1.770	188,020	1.15%	2
LD2 420 6X4	1.85	1.920	67,184	3.77%	3
LD2M 6X4	1.69	1.758	15,861	4.05%	4
LD3 420 6X2	2.08	2.122	69,255	2.04%	5
LD3 380 Wand	2.08	2.012	10,002	-3.29%	6
2544 Merc	1.90	1.840	2,046	-3.16%	7
LD4 P340 Wand	2.35	2.440	36,075	3.81%	8
LD4 P340 GAS	2.30	2.226	12,085	-3.22%	9
DEROD TRK	3.55	2.985	46,320	-15.90%	10
P360 6X2	2.50	2.290	9,077	-8.40%	11
FOB	3.10	3.059	64,715	-1.31%	12
JUAZEIRO CV	2.60	2.548	22,590	-2.01%	13
JUAZEIRO BT	3.30	3.348	22,039	1.46%	14
ITABUNA BT	3.40	3.551	8,143	4.45%	15
JEQUIÉ BT	3.40	3.375	19,211	-0.73%	17
JEQUIÉ CV	2.40	2.064	6,465	-13.99%	18
PB SFC CT	3.80	3.177	4,022	-16.40%	19
PB SFC CV	2.50	2.412	7,546	-3.52%	20
	2.42	2.337	627,870		

KM MÊS ABRIL
627,870

Média Alvo TTL 2.42
Média Alcançada 2.34

Litros Consumido
249,792

Fonte: Relatório Excel com dados oriundos do ERP TOTVS Protheus.


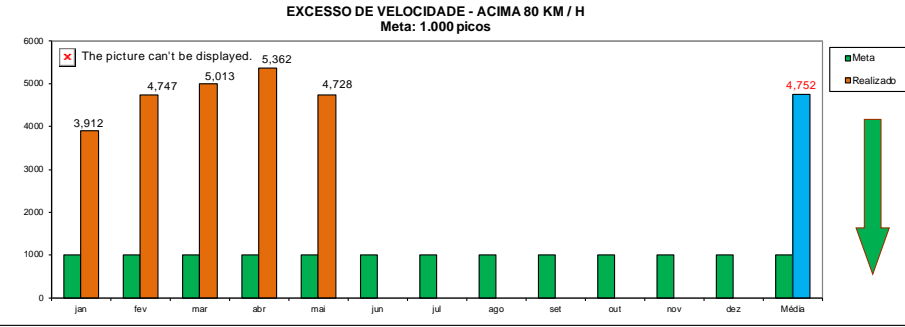
ANEXO C - Tabela 3 - Relatório dos condutores que não bateram a meta de consumo.

RELAÇÃO DE MOTORISTAS E CARROS QUE NÃO ATINGIRAM META
Período de 01 a 30/04/18

CONDUTOR	PLACA	GRUPO	Objetivo	Obteve	OBSERVAÇÃO
NILTON LUIS	JOP-5511	P380	2.08	2.010	MA CONSERVAÇÃO CARRO / INERTE / ACELERAÇÃO
TARCISIO	PJC-9198	FOB	3.10	2.85	CONDUÇÃO
LEANDRO	PJC-9198	FOB	3.10	2.85	CONDUÇÃO
EDUARDO	PKP4350	FOB	3.10	2.85	CONDUÇÃO
EDVANDRO	PJC1074	FOB	3.10	2.850	CONDUÇÃO
WALTER COSTA	JQQ-9925	PB	2.50	2.06	CONDUÇÃO

Fonte: Relatório Excel com dados oriundos do ERP TOTVS Protheus.

ANEXO D - Tabela 4 - Planilha de controle de picos de excesso de velocidade, Maio/2018.

		PLANILHA DE MELHORIA CONTÍNUA Nº DE PICOS - EXCESSO DE VELOCIDADE										Revisão 03 - 13/13/2015 ANO: 2018		
Frequência: CADA OCORRÊNCIA / MENSAL		Responsável pela atualização: Ivanessa Carvalho												
		Responsável pela informação: Ivanessa de Carvalho												
		Responsável pelo acompanhamento: INSTRUTOR DE MOTORISTAS - ANTONIO DOS SANTOS												
Critério de aceitação atual: = 1000 Picos de todos os motoristas		Meta Melhoria Contínua:												
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
		15000	4000	1000										
Formação do Índice:														
- Soma do número de vezes (picos) dos excessos de velocidade da frota, ocorridas mensalmente. ACIMA 80 Km/h (PISTA SECA)														
Medição:														
Periodo	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média	
Meta	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1000
Realizado	3.912	4.747	5.013	5.362	4.728									4.752
EXCESSO DE VELOCIDADE - ACIMA 80 KM / H Meta: 1.000 picos														
														
Análise crítica da situação atual e das oportunidades de melhoria contínua:														
Jan	Continuamos com a mesma quantidade de 103 veículos, onde 3 desses estiveram parados (JRC9443, JQQ9923, JRF5533). Houve um aumento considerado de picos em Janeiro por conta do fim do ano visto que as datas da contagem do indicador são retroativas, o que já havia sido citado na apresentação anterior.													
Fev	Continuamos com a mesma quantidade de 103 veículos. Houve queda nos picos, porém nenhum dos condutores velozes foram notificados.													
Mar														
Abr														
Mai	Em maio foi feita a análise retroativa dos picos desde Janeiro. Constatamos que a maior parte dos picos eram gerados pelas rasuras nos discos, então conseguimos refazer as análises e aplicar os valores totais a cada condutor. Os indicadores anteriores não foram feitos por que outras atividades do setor exigiam tempo e impactou negativamente na digitalização total dos discos no período necessário para alimentar as planilhas. Resalto que os picos são retroativos e que os excessos cometidos pelos condutores são passados diariamente para os e-mails dos líderes e responsáveis.													

Fonte: Rastreador AUTOTRAC e Telemetria.

ANEXO E - Tabela 5–Tabela de Plano de ação de melhoria.

PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA					
Data / Implantação	Ação a ser tomada	Responsável / Implantação	Prazo	Verificar implantação / Auditor interno	Eficaz
16/02/2018	Os excessos de picos de velocidade foram passados diariamente para os líderes e responsáveis, assim que foi feita a leitura e identificação dos mesmos afim do imediatismo das ações corretivas.				
10/03/2018	Os excessos de picos de velocidade foram passados diariamente para os líderes e responsáveis, assim que foi feita a leitura e identificação dos mesmos afim do imediatismo das ações corretivas.				
05/06/2018	As análises dos meses anteriores não foram feitas no período pois estava sem jovem aprendiz no setor e estava com outras demandas e atividades. Desde o começo do mês me foi disponibilizado 2 jovens, 1 pela manhã e 1 pela tarde para podermos mantermos as atividades em dias. Continuamos a encaminhar os excessos para os responsáveis e temos os rastreadores para o acompanhamento diário dos condutores para evitamos esses excessos de velocidade.				

Fonte: Relatórios gerenciais da Transbahia.

GLOSSÁRIO

AGV = AGV Automated Guided Vehicle ou VGA – veículo guiado automaticamente. Usados em ambientes industriais e para operações onde o ciclo de trabalho é sempre o mesmo. Equipamentos que dispensam condutores, são flexíveis, demandam pouca manutenção e possuem capacidade de carga bastante variável.

CARROCEIS - é constituído por uma série de caixas rotativas em prateleiras ajustáveis, conduzidas pelo topo ou pelo fundo por um motor.

ISO - International Organization for Standardization é uma entidade que congrega os grêmios de padronização/normatização de 162 países.

KPI KEY PERFORMANCE INDICATOR - são indicadores de desempenho.

PICKNG BY LIGHT - Separação por indicação luminosa. É um método de separação/coleta manual com alta taxa de separação por hora.

RFID - Sigla que vem do inglês e significa Rádio Frequency Identification – identificação por rádio frequência. Sistema que trata da captura de dados que utiliza o sinal, frequência, de rádio para realizar tarefas.

SASSAMQ - O Sistema de avaliação de saúde, meio ambiente e qualidade. Método de avaliação criado e exigido pela Associação Brasileira de Indústrias Químicas (ABIQUIM) e implementado pelos elementos que compõem uma determinada cadeia logística.

TMS - Sistema de gerenciamento ou gestão de transporte e logística é um software para melhoria da qualidade e produtividade de todo o processo de distribuição.

TRANSELEVADORES - são robôs criados para o armazenamento automatizado. Deslocam-se ao longo do armazém.

WMS - Sistema de gerenciamento de armazém é uma parte importante da cadeia de suprimento e fornece a rotação dirigida de estoques, diretivas inteligentes para maximizar o uso do valioso espaço do armazém.